



Canadian Air Transport
Security Authority

Administration canadienne
de la sûreté du transport aérien

Government
Publications

CA1
TR
-S71



3 1761 11701310 2

Summary of the 2011/12 – 2015/16

Corporate Plan, Capital and Operating Budgets

Canada





Digitized by the Internet Archive
in 2023 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117013102>

Table of Contents

EXECUTIVE SUMMARY	1
1. CORPORATE PROFILE	3
1.1 Mission, Vision and Values	3
1.2 Legislative and Regulatory Framework	4
1.3 Governance and Organization Structure	5
1.4 Mandate and Responsibilities	6
1.4.1 Pre-Board Screening	6
1.4.2 Hold-Baggage Screening	6
1.4.3 Non-Passenger Screening	6
1.4.4 Restricted Area Identity Card	7
2. IDENTIFICATION OF RESULTS	8
2.1 Strategic Results for 2010/11	9
2.1.1 Pre-Board Screening	9
2.1.2 Hold-Baggage Screening	9
2.1.3 Non-Passenger Screening	10
2.1.4 Restricted Area Identity Card	10
2.2 Performance Measurement	10
2.2.1 Performance Measurement Framework	11
2.2.2 Corporate Performance Reporting	12
3. OPERATING ENVIRONMENT	13
3.1 Parliamentary Appropriations	13
3.2 Service Delivery	13
3.3 Economic Environment	15
3.4 Threat and Risk Environment	15
3.5 External Reports and Review	16
4. STRATEGIC DIRECTION	17
4.1 CATSA's 2011/12-2015/16 Strategy Overview	17
4.2 Pre-Board Screening	18
4.3 Hold-Baggage Screening	19
4.4 Non-Passenger Screening	19
4.5 Restricted Area Identity Card	19
4.6 New Initiatives	20
4.7 Transformation	20
5. FINANCIAL ANALYSIS	21
GLOSSARY	36





Executive Summary

Overview

CATSA's mission is to protect the public by securing critical elements of the air transportation system as assigned by the Government of Canada, consistent with its four legislative outcomes – to provide effective, efficient and consistent security screening in the interest of the travelling public.

To achieve this, CATSA is mandated to conduct screening services in the following four areas, pursuant to Transport Canada's direction:

- Pre-Board Screening (PBS): the screening of passengers, their carry-on baggage and their personal belongings;
- Hold-Baggage Screening (HBS): the screening of checked baggage;
- Non-Passenger Screening (NPS): the screening of non-passengers on a random basis; and
- Restricted Area Identity Card (RAIC): the administration of access control to airport restricted areas through biometric identifiers.

In meeting this mandate, CATSA strives to maintain compatibility with its key international partners, both in terms of technologies and security screening processes, to ensure the security of the travelling public. CATSA delivers on this commitment in accordance with the resources assigned to it by the Government of Canada and as approved by Parliament.

Setting the Strategy:

Planning Issues for 2011/12-2015/16

In developing its five-year strategic plan, CATSA's strategic direction was guided by a number of important considerations, including CATSA Review 2010, Budgets 2010 and 2011 and CATSA's Request for Proposals for new Airport Screening Services Agreements (ASSAs). These issues are highlighted below.

Increase in Long-Term Funding

In Budget 2010, CATSA received long-term funding of \$1.5B (in accrual) over five years and its ongoing annual reference levels starting in 2015/16 were re-adjusted to more closely align with

core operational requirements. On the operating side, this meant long-term funding to allow CATSA to initiate a competitive process for new ASSAs. On the capital side, the Budget announcement set aside a recurrent envelope of funds for CATSA to acquire screening equipment for its mandated activities at 89 designated airports.

While the multi-year funding announcement was a significant change from the past several years, as outlined in CATSA's Summary of the 2010/11 Corporate Plan, the operating funding level set as a result of Budget 2010 did not accommodate for growth in passenger volumes or for the costs of inflation. In addition, CATSA was faced with a five-year funding profile that did not reflect its cash flow requirements, both in terms of operating and capital, and declined in later years of the planning period.

To manage the funding profile issue, working with Transport Canada, CATSA was granted the flexibility to utilize funding from the 2015/16 appropriations for earlier years of the planning period and reallocate within the planning period. CATSA was also granted the flexibility to re-profile a total of \$45.1M (\$35.8M in operating and \$9.3M in capital) from 2009/10 and 2010/11 into the planning period. Further discussion of CATSA's funding profile can be found in section 5.1, "CATSA Funding."

CATSA Review 2010 and Budget 2011

In line with the announcement in Budget 2010, CATSA underwent a review in 2010/11 of its spending, efficiency and structure to ensure that the organization is fulfilling its mandate effectively. This review included public and stakeholder participation and examined CATSA's governance model, in addition to related aviation security issues.

As part of this review, and in addition to a proactive internal review examining CATSA's operations, the organization was able to identify a number of efficiencies, including the re-engineering of PBS checkpoints and improvements and streamlining of PBS processes. On average, these efficiencies have been leading to an increase in passenger throughput per PBS checkpoint.

These efficiencies have been quantified in numerical savings as follows:

(Figures are in thousands)	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 and ongoing
CATSA Review 2010	\$ 7,891	\$ 25,611	\$ 25,818	\$ 26,002	\$ 26,002

In Budget 2011, it was announced that the Government intends to reallocate these savings to other aviation security priorities and consequently, CATSA's reference levels have been adjusted accordingly. The Government also allocated additional capital funding that will allow CATSA to start fully addressing the life-cycle management of its HBS systems.

In line with the Government of Canada's directive, addressing Budget 2010 cost containment measures in Crown Corporations' Corporate Plans and in order to partially address the budgetary pressures associated with inflation and growth in passenger volumes, CATSA has applied cuts to its expenditures lines. These cuts were examined and applied with a focus on employee costs, equipment related expenditures and other corporate services costs, such as professional services and travel costs.

Screening Service Levels: Impact of the Operating Funding Pressures

The efficiencies generated through Strategic Review 2009 and CATSA Review 2010 will allow CATSA to reduce the number of screening hours needed to carry out its operations. These efficiencies along with the financial flexibility granted to CATSA and CATSA's efforts to control corporate services costs will help the organization partially manage its funding pressures. However, over the planning period, passenger traffic is forecasted to grow in each of the five years. Consequently, the lack of growth in PBS lanes and inflationary pressures will continue to put a strain on CATSA's PBS capacity, and as these pressures continue to compound, it could be difficult to meet the increased volume of passengers to be screened without experiencing increased wait times, particularly at those major airports already experiencing pent-up demand.

Airport Screening Services Agreements: New Strategic Partnerships

In 2011/12, CATSA will award new long-term screening contracts, which will provide screening contractors with both the economic incentive and sufficient time to achieve optimal management capabilities, competencies, and systems which, in turn, would allow CATSA to focus its resources on improving overall screening effectiveness and efficiency.

With a newly defined contractual relationship related to service delivery expectations and management capabilities, CATSA will be better able to hold future screening contractors accountable. Through performance measures that are aligned with its Performance Measurement Framework, CATSA will ensure screening contractors are directly contributing to its ability to meet expected results.

At this time, as CATSA changes its expectations of screening contractors, there is recognition that there must be corresponding changes in CATSA's corporate culture. This includes becoming a better client, shifting focus from headquarters to the regions, and to outcome-based performance measurement. As a result, CATSA has launched a corporate-based Transformation initiative that is designed to identify the desired organizational behaviours at CATSA, and to develop the competencies and action plans to promote these desired behaviours.

1. Corporate Profile

Introduction

Established as a federal Crown corporation on April 1, 2002, the Canadian Air Transport Security Authority (CATSA) is charged with protecting the public through the effective and efficient screening of air travellers and their baggage. CATSA's goal is to provide a professional, effective and consistent level of security service across the country, at or above the standards set by Transport Canada.

CATSA is an agent Crown corporation, fully funded by parliamentary appropriations and accountable to the Parliament through the Minister of Transport, Infrastructure and Communities.

With over 500 employees who support the operations of over 6,800 Screening Officers, CATSA expects to screen over 51 million passengers in 2011.

1.1 Mission, Vision and Values

Mission

CATSA's mission is to protect the public by securing critical elements of the air transportation system, as assigned by the Government of Canada.

Vision

CATSA's vision is to excel as a world leader in air transport security. We will achieve our vision through:

- Our service: We provide the best possible passenger experience and deliver value to Canadians with an optimal use of our resources;
- Our people: We are engaged, committed and succeed through teamwork; and
- Our partnerships: We work in collaboration with partners to generate mutual benefits and improvements.

Values

CATSA has established a series of values – fairness, loyalty, accountability, integrity and respect – that serves as the basis for the organization's approach to managing its operations and for how all CATSA employees interact with one another and with clients.

1.2 Legislative and Regulatory Framework

Reporting to Parliament

CATSA reports to Parliament through the Minister of Transport, Infrastructure and Communities. However, much of CATSA's reporting relationship to Parliament is managed through the Minister of State (Transport).

Legislative, Regulatory and Procedural Framework

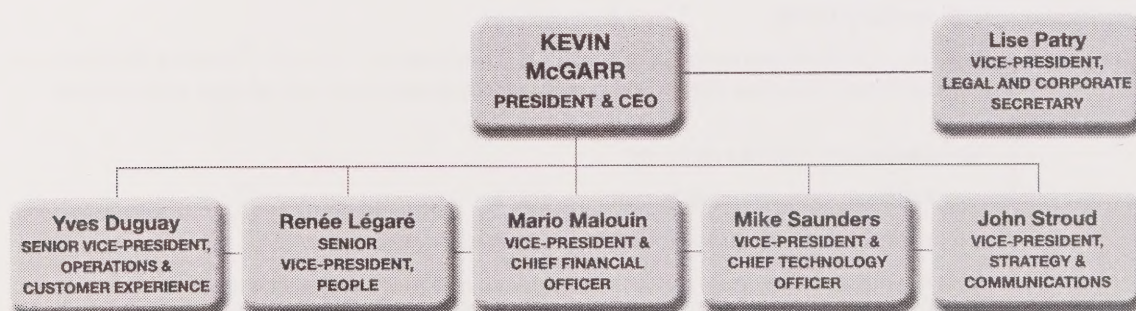
Responsibility for civil aviation security in Canada is shared among several federal government departments and agencies, as well as air carriers and airport operators. CATSA is regulated by Transport Canada, Canada's designated national civil aviation security authority, pursuant to the standards established by the International Civil Aviation Organization (ICAO).

CATSA, as the civil aviation security screening authority for Canada, is subject to domestic legislation, regulations and procedures in the way that it conducts business and screening, as demonstrated below.

Legislation/Regulations/ Procedures	Application to CATSA
The Canadian Air Transport Security Authority Act (CATSA Act)	<ul style="list-style-type: none"> Establishes the role of CATSA to conduct the screening of passengers (and their belongings) that access aircraft or restricted areas at airports listed in the <i>CATSA Aerodrome Designation Regulations</i>. Specifies CATSA's role in ensuring consistent delivery of service across the country and acting in the interest of the general and travelling public.
The Financial Administration Act (FAA), Part X	<ul style="list-style-type: none"> Provides the control and accountability framework for parent Crown corporations and their subsidiaries.
The Aeronautics Act	<ul style="list-style-type: none"> Defines all aspects of the Canadian aeronautics system. Outlines the authority for creating security regulations and the power of the Minister to create security measures. Authorizes the Screening Officer designation. States that no person will board an aircraft unless he or she submits to a search of their person and their belongings.
Canadian Aviation Security Regulations	<ul style="list-style-type: none"> Contain requirements of general application to CATSA, aerodrome operators, air carriers and the general public. Define aspects such as: the screening of persons, goods, things and vehicles; the control of access to restricted areas; and, the response to threats against aircraft or a flight.
Security Screening Orders	<ul style="list-style-type: none"> Provide the measures for screening persons, their personal belongings and their baggage.
Standard Operating Procedures (SOPs)	<ul style="list-style-type: none"> Guide Screening Officers in the performance of their duties.

1.3 Governance and Organizational Structure

<i>Structure</i>	In accordance with the CATSA Act, CATSA is structured as a Crown corporation with a Board of Directors appointed by the Governor in Council on the recommendation of the Minister of Transport, Infrastructure and Communities. The Board is headed by Chairman D. Ian Glen, Q.C.
<i>Characteristics of the Board of Directors</i>	<p>The Board has eleven director positions, including the Chairman. There are four positions for industry representatives; two must be nominated by representatives of the airline industry and two must be nominated by representatives of airport operators. All directors are independent of management.</p> <p>Each director holds office for a term of no more than five years. The Governor in Council may renew the term of office of any director for a maximum of one further term not exceeding five years.</p> <p>The Board is assisted in the discharge of many of its responsibilities through four standing committees: the Audit Committee, the Corporate Governance and Human Resources Committee, the Strategy Committee and the Pension Committee. These committees assist in the Board's oversight duties and also make recommendations to the Board for Board decisions.</p> <p>The committees are governed by Board-approved Terms of Reference, are independent from management and every Director serves on at least two committees.</p>
<i>2011/12 Board Priorities</i>	<p>The following is a summary of CATSA's Board of Directors' and managements' priorities for 2011/12:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Board will provide guidance to management regarding the implementation of recommendations from the CATSA Review 2010 announced by the Minister of Transport, Infrastructure and Communities on February 25, 2010. • The Board will provide strategic direction to management in identifying measures to mitigate the corporation's financial situation. • The Board will oversee the national Request for Proposals (RFP) process for the awarding of new screening contractors in 2011/12. • The Board will engage in providing oversight and advice to management on matters relating to the organization's Performance Measurement Framework and future direction with regard to its operations and technologies.
<i>CATSA's Senior Management Team</i>	Senior Management at CATSA is led by the President and CEO, Mr. Kevin McGarr, who is appointed by the Board of Directors and supported by a Senior Management team, as shown below:



1.4 Mandate and Responsibilities

Mandate

CATSA is responsible for the delivery of effective and efficient screening of persons who access aircraft or restricted areas through screening points, the property in their possession or control and the belongings or baggage that they give to an air carrier for transport. It is also responsible for air transport security functions that the Minister may assign to it, subject to any terms and conditions that the Minister may establish.

The legislation also specifies that the delivery of screening services must be done in a consistent manner and in the public interest.

CATSA has a mandate to provide security in four areas of aviation security:

- Pre-Board Screening (PBS);
- Hold-Baggage Screening (HBS);
- Non-Passenger Screening (NPS); and
- Restricted Area Identity Card (RAIC).

1.4.1 Pre-Board Screening (PBS)

Overview

The most public and visible of CATSA's mandated activities is PBS. Passengers and their belongings are screened at CATSA's PBS checkpoints prior to their entry into the secure area of an air terminal building (ATB).

Screening Officers use a variety of screening technologies and procedures to examine passengers and their belongings, making sure that they are not carrying objects or materials that are on Transport Canada's prohibited items list, such as knives, firearms or incendiary devices and explosives, to eliminate the possibility that they could be used to cause harm.

Investments in new leading-edge technology and training of its Screening Officer workforce, combined with continuously improving operational procedures, ensure that CATSA's PBS remains compatible with its international partners in aviation security.

1.4.2 Hold-Baggage Screening (HBS)

Overview

In addition to screening passengers and their carry-on baggage, Screening Officers use specialized explosives detection equipment to screen passengers' checked baggage.

A vital layer of security to protect the travelling public, CATSA's HBS activities involve the purchase and integration of equipment into an airport's baggage handling system, equipment operation and maintenance, and management of Screening Officer training on the detection equipment. CATSA also conducts ongoing testing and evaluation of new equipment and technologies, and performance measuring and monitoring of its HBS processes and systems.

1.4.3 Non-Passenger Screening (NPS)

Overview

In 2010/11, CATSA conducted on a random basis, pursuant to Transport Canada's direction, over 1,200,000 security screenings of non-passengers accessing restricted areas at major airports.

Non-passengers include individuals:

- whose workplace is an airport;
- who visit an airport to provide services or deliver goods; or
- who pass through an airport and require access to the designated restricted areas of airports (e.g., flight crews, airline customer service personnel, concession employees, caterers, maintenance personnel, baggage handlers, etc).

1.4.4 Restricted Area Identity Card (RAIC)

Overview	<p>The RAIC system, created by CATSA in partnership with Transport Canada and airport authorities, uses iris and fingerprint biometric identifiers to allow non-passenger access to the restricted areas of airports.</p> <p>The final authority that determines access to the restricted areas of the airport is the airport authority itself.</p>
----------	---

2. Identification of Results

Introduction

CATSA's four major mandated activities are guided by a strategic vision, which allows the organization to ensure that its activities contribute to achieving its four legislative outcomes – *effective, efficient and consistent aviation security screening that is in the interest of the travelling public.*

Logic Model

CATSA uses a corporate logic model to reflect and report on its performance. The following logic model illustrates, at a high level, CATSA's inputs, activities, outputs and outcomes:

Inputs	\$519.2M	6,800+ Screening Officers	3,000+ pieces of security screening equipment	Training regulations, SOPs
Activities	Pre-Board Screening (PBS)	Hold-Baggage Screening (HBS)	Non-Passenger Screening (NPS)	Restricted Area Identity Card (RAIC)
Outputs	100% of passengers and carry-on items are screened for prohibited items at designated airports	100% of checked baggage is screened for explosive materials at designated airports	Non-passengers – selected at random – their belongings, and vehicles (as applicable) are screened for prohibited items at major airports	A national credential management system – dual biometric (iris and fingerprint) cards, software, and hardware – is developed and maintained for non-passengers at major airports
Expected Results: Immediate Outcomes	Prohibited items, as defined by Transport Canada, are prevented from being brought into the sterile or restricted area of an airport or on board an aircraft	Checked baggage containing explosives is prevented from being loaded onto an aircraft	Among those non-passengers and vehicles selected for screening, prohibited items, as defined by Transport Canada, are prevented from being brought into the restricted area of an airport	Non-passengers to whom an airport authority has granted access rights to secure areas of the airport will have their identity verified by biometric comparison and will have the validity of the Transportation Security Clearance associated with their credential confirmed
Final (Legislative) Outcomes	For each of CATSA's four mandated activities effective, efficient, and consistent aviation security screening that is in the interest of the travelling public.			

Program Activity Architecture

The logic model ensures that CATSA's inputs, activities, outputs and outcomes related to the four mandated activities (PBS, HBS, NPS and RAIC) enable the organization to better achieve its four legislative outcomes under the CATSA Act.

In March 2011, CATSA responded to Treasury Board Secretariat's (TBS) call letter for amending its Management, Resources, and Results Structure (MRRS) for Fiscal Year 2012/13. CATSA has since been working with TBS to seek approval of its proposed Program Activity Architecture (PAA) and Strategic Outcome in accordance with TBS's *Policy on MRRS* (see section 4.1 for details). The PAA will allow CATSA to further refine its Performance Measurement Framework in order to continually improve its operations to attain its legislated outcomes.

2.1 Strategic Results for 2010/11

<i>Performance Summary</i>	The following section provides an overview of CATSA's progress and achievements for 2010/11 against its PBS, HBS, NPS and RAIC activities. Please note that this list is not exhaustive of all corporate and operational initiatives for the fiscal year 2010/11.
----------------------------	---

2.1.1 Pre-Board Screening

<i>Performance Summary</i>	CATSA's PBS activities for 2010/11 included the adoption of new initiatives to facilitate the screening process for air travellers, identified and implemented efficiencies in PBS operations, ongoing training of the Screening Officer workforce, and investment in new and proven PBS technologies to ensure continued compatibility with international partners.
<i>Performance Highlights</i>	<p>PBS activities and initiatives for 2010/11 included:</p> <ul style="list-style-type: none"> • initiation of a RFP for new ASSAs to be implemented in 2011/12; • deployment of Full Body Scanners at airports that have U.S.-bound flights; • introduction of a Trusted Traveller/NEXUS pilot project at select airports which was extended to include travelling RAIC holders; • deployment of a Boarding Pass Security System (BPSS) – a boarding pass validation and data collection tool – at Vancouver, Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa, Montreal and Halifax airports; • identification and implementation of efficiencies and improvements in PBS operations; • introduction of an Operations communications tool to disseminate messages and bulletins to the Screening Officer workforce; • introduction of a pilot project allowing the use of Security Tamper-Evident Bags for carry-on baggage for in-bound passengers travelling through Toronto and Montreal International Airports with duty-free purchases; • introduction of a Passenger Behaviour Observation (PBO) program pilot project at Vancouver International Airport; • investment in and deployment of vapour detection technology, explosives detection equipment and multi-view X-rays to maintain PBS technological compatibility with international partners; and • continuation of a long-term passenger campaign that assists air travellers in being better prepared when they arrive at PBS. <p>In 2010/11, CATSA also signed Memoranda of Understanding (MOU) with the Canadian Border Services Agency (CBSA) and various policing organizations. These MOUs will allow CATSA to use law enforcement personnel for security screening purposes in case of emergencies, such as the events of December 25, 2009. CATSA must be prepared to manage these types of contingencies but can face operational and financial challenges in doing so.</p>

2.1.2 Hold-Baggage Screening

<i>Performance Summary</i>	This mandated activity includes screening operations at HBS, continued re-capitalization of baggage screening technology, and managing capacity for contingency operations.
----------------------------	---

*Performance
Highlights*

CATSA's HBS activities for 2010/11 included:

- continuation of deployment, operations and maintenance of HBS equipment at designated airports;
- identification and implementation of efficiencies and improvements in HBS operations;
- provision of HBS system design consultative services to airport staff and system vendors, to ensure future systems meet all of CATSA's stringent security screening requirements;
- proactively working with Transport Canada to add advanced high-speed Computed Tomography (CT) or CT-equivalent technology to Transport Canada's approved products list;
- integration and installation of HBS equipment at various airports;
- implementation of HBS in the Vancouver Link Building to address a shortfall of baggage screening capacity; and
- purchase and delivery of HBS testing simulators.

2.1.3 Non-Passenger Screening

*Performance
Summary*

This mandated activity consists of the random screening of non-passengers accessing restricted areas of an airport's terminal building. NPS minimizes the risk of non-passengers bringing prohibited items through to restricted areas, resulting in a more secure environment for the travelling public and non-passengers working in the ATB.

*Performance
Highlights*

CATSA re-deployed Screening Officers from PBS to NPS during off-peak times, where possible, at Canada's largest airports to optimize resources.

CATSA also completed construction of a vehicle search checkpoint at Vancouver International Airport and launched a vehicle search pilot project in consultation with Transport Canada. The objective of the pilot was to examine the feasibility of expanding NPS beyond the ATB.

2.1.4 Restricted Area Identity Card

*Performance
Summary*

Having completed the life-cycle replacement of the system infrastructure, verified the security credential databases and fully developed the RAIC application, CATSA continues to maintain the existing biometric restricted area identification card program.

*Performance
Highlights*

In light of possible future expansion of NPS, CATSA continued to evaluate novel applications of biometric reader units that can be deployed in a variety of operational environments.

2.2 Performance Measurement

Introduction

CATSA has a Performance Measurement Program that provides performance reports to CATSA's Board of Directors and Senior Management on its mandated activities and the corporate services that support the delivery of those mandated activities.

2.2.1 Performance Measurement Framework

Performance Measurement Framework

In 2009/10, CATSA started to improve its Performance Measurement Program through the development of a Performance Measurement Framework. This framework measures the degree to which each of its four mandated activities is effective, efficient, consistent, and in the interest of the travelling public.¹

For each of CATSA's four mandated activities, specific criteria are defined to determine how to measure security screening performance in terms of being effective, efficient, consistent, and in the interest of the travelling public, as required by the CATSA Act. From there, one or more key performance indicators (KPIs) are identified or developed to satisfy the requirements of each of the criteria.

CATSA's Corporate Performance Framework is illustrated in the following diagram.

Mandated Activity	Pre-Board Screening (PBS)	Hold-Baggage Screening (HBS)	Non-Passenger Screening (NPS)	Restricted Area Identity Card (RAIC)
Outputs – Efficiency	100% of passengers and carry-on items are screened for prohibited items at designated airports	100% of checked baggage is screened for explosive materials at designated airports	Non-passengers – selected at random – their belongings, and vehicles (as applicable) are screened for prohibited items at major airports	A national credential management system – dual biometric (iris and fingerprint) cards, software, and hardware – is developed and maintained for non-passengers at major airports
Expected Results – Effectiveness	Prohibited items, as defined by Transport Canada, are prevented from being brought into the sterile or restricted area of an airport or on board an aircraft	Checked baggage containing explosives is prevented from being loaded onto an aircraft	Among those non-passengers and vehicles selected for screening, prohibited items, as defined by Transport Canada, are intercepted at access points into the restricted area of major airports	Non-passengers to whom an airport authority has granted access rights to secure areas of the airport will have their identity identified by a biometric comparison and will have the validity of the Transportation Security Clearance associated with their credential confirmed.
Expected Results – Consistency	PBS is performed according to applicable statutory, regulatory, (SOPs), operational policy, and contractual/staffing requirements at designated airports	HBS is performed according to applicable statutory, regulatory, SOPs, operational policy, and contractual/staffing requirements at designated airports	NPS is performed according to applicable statutory, regulatory, SOPs, operational policy, and contractual/staffing requirements at major airports	RAIC meets applicable statutory, regulatory, SOPs, and operational policy requirements at major airports
Expected Results – In the Interest of the Travelling Public	The PBS process contributes to passengers at designated airports feeling secure and enjoying a reasonably pleasant travel experience that meets expectations (for example, departing on time, being treated courteously, not standing in lines for long periods, not having their carry-on items stolen or damaged.)	The HBS process contributes to passengers at designated airports feeling secure and enjoying a reasonably pleasant travel experience that meets expectations (for example, departing on time, not having their carry-on items stolen or damaged.)		

¹ The former criterion 'In The Public Interest' has been renamed 'In the Interest of the Travelling Public' in order to better align with the KPIs currently included in this reporting category.

2.2.2 Corporate Performance Reporting

Introduction	<p>In 2010/11, CATSA's Board of Directors and its Senior Management team reviewed the Performance Measurement Program to ensure its KPIs were relevant to management, used to manage the business, and reported on in a quarterly corporate dashboard and associated performance scorecards.</p> <p>CATSA reports on its KPIs in its Annual Report. KPIs for 2011/12 will be reported on in CATSA's 2012 Annual Report.</p>
Next Steps	<p>Going forward with its Performance Measurement Program, CATSA will:</p> <ul style="list-style-type: none">• continue to refine its Performance Measurement Framework and internal and external performance reports to be implemented with the commencement of the new ASSAs in 2011/12;• enhance its Business Intelligence System;• engage Transport Canada in performance measurement discussions;• continue to work with TBS to approve its proposed PAA and Strategic Outcome, in accordance with the MRRS, in order to align its Performance Measurement Framework more closely with its mandated activities and legislative outcomes; and• continue to explore ways to benchmark performance with international partners.

3. Operating Environment

Introduction

CATSA's operations are affected by events and trends occurring domestically and internationally. In order to successfully execute its mandate, CATSA assesses issues that the organization will face in its operating environment over the planning period and assigns resources accordingly.

3.1 Parliamentary Appropriations

Current Operating Funding Profile

In Budget 2010, CATSA received long-term funding over five years and its ongoing annual reference levels starting in 2015/16 were re-adjusted to more closely align with core operational requirements.

In line with the announcement in Budget 2010, CATSA underwent a review in 2010/11 of its spending, efficiency and structure to ensure that the organization is fulfilling its mandate effectively. This review, known as the CATSA Review 2010 (for more information, see section 3.5), identified a number of efficiencies and savings,² including the re-engineering of PBS checkpoints and improvements and streamlining of PBS processes.

In Budget 2011, the Government of Canada indicated its intention to reallocate the savings identified in the CATSA Review 2010 to other priorities in aviation security and consequently, CATSA's reference levels have been adjusted accordingly. While CATSA did receive capital funding in Budget 2011 that will allow the organization to start fully addressing the required life-cycle management of its HBS system, CATSA's new operating funding profile still does not account for inflation and growth in passenger volumes.

Over the planning period, passenger traffic is forecasted to grow in each of the five years. The lack of growth in PBS lanes and inflationary pressures could continue to put a strain on CATSA's PBS capacity and trigger longer wait times, particularly at those major airports already experiencing pent-up demand.

Full details of CATSA's annual funding levels are set out in Chapter 5.

3.2 Service Delivery

Industry Considerations

In executing its mandate, CATSA works closely with its regulator, Transport Canada, its screening contractors, other government organizations, law enforcement authorities and the aviation industry.

Within the aviation industry, key partners and stakeholders include airport authorities, air carriers, industry associations, various elements of travel and tourism industries, and international security partners such as the U.S. and the European Union. The very nature of CATSA's operations and its day-to-day success in delivering its security screening services is contingent upon its relationships with partners and stakeholders.

With its partners and stakeholders, CATSA is committed to contributing to the best air travel experience possible for those passing through Canada's designated airports.

² To review the savings identified through the CATSA Review 2010, please refer to the table in Section 5.1 "CATSA Funding".

<i>Customer-Focused Security</i>	<p>CATSA works closely with its screening contractors and stakeholders to contribute to the air travel experience. As air carriers increasingly rely on the use of technology (e.g., self check-ins, the use of electronic boarding passes), CATSA's screening checkpoints are becoming the first point of contact for the travelling public. Accordingly, CATSA will continue to balance customer service with security by focusing on improving passenger facilitation through the screening process.</p>
<i>Service Delivery Model</i>	<p>Privacy is of paramount importance at CATSA. For any new program or technology CATSA always seeks to balance the needs of an approach and its effectiveness, with the extent to which privacy could be impacted, and whether or not there are other ways to meet the same needs using less intrusive methods.</p> <p>CATSA's service delivery model of using third-party screening contractors to provide a Screening Officer workforce is unique to the aviation security industry.³ The use of third-party screening contractors was initially chosen due to, among other things, cost considerations and the existing contracts between airlines and the contractors.</p>
<i>Airport Expansions</i>	<p>Upon CATSA's creation in 2002, an RFP for screening services was issued. Due to the timing of the process and the need for CATSA to expedite its operations, the organization relied on the expertise of many incumbent screening contractors. In the years that followed, CATSA's funding levels were uncertain and the organization has not been able to initiate a competitive process since 2003/04. In turn, CATSA has had to work within the existing contracts to achieve improvements to its screening operations. Without a competitive process, CATSA has had a limited opportunity to optimize its third-party service delivery model.</p> <p>Nearly ten years later, CATSA has grown and matured as an organization. With the lessons of these years in mind, CATSA launched a new national RFP for airport screening services in January of 2011. The ASSA RFP is discussed further in Chapter 4.</p> <p>Airport expansions often occur in the form of facility expansions, and typically results from an airport's need to accommodate current and projected increases in required capacity and passenger forecasts.</p> <p>Parliamentary appropriations announced in Budget 2010 did not provide funding to accommodate growth in CATSA's PBS operations. Nonetheless, the organization tries to accommodate required growth with CATSA's limited existing resources, where possible. It continues to consult with airport authorities on their plans and to align ongoing operational projects and technological upgrades.</p>
<i>Aging Equipment</i>	<p>CATSA's HBS system currently deploys single-view X-ray technology at the majority of designated airports. This equipment is now reaching the end of its life-cycle and is no longer manufactured.</p> <p>At the same time, CATSA's international partners, such as the U.S. and the European Union, are already or will be requiring the use of new, more advanced CT-equivalent technology, which can provide highly detailed images along with high throughput, for their HBS systems. In addition, CT technology demonstrates higher capability for detecting emerging threats that current X-ray technology may not detect.</p> <p>As announced in Budget 2011, CATSA was allocated additional capital funding that will enable it to lay the foundation for HBS life-cycle management through the deployment of CT technology while maintaining equivalency with key international partners.</p> <p>In addition, this HBS deployment plan will allow CATSA to maintain equivalency with the European Union as the latter begins to phase out all non-CT technology and solely relies on CT technology for HBS by 2018.</p>

³ Under the CATSA Act, there are four options available to CATSA in the provision of security screening services: Direct employment model (federalization); Screening contractor model; Aerodrome direct model (contracting to an airport); and, Aerodrome subcontract model (contract to an airport, which in turn contracts to a screening contractor).

3.3 Economic Environment

<i>Economic Significance of the Canadian Air Transportation Industry</i>	<p>The Canadian economy relies heavily on the air transportation industry and the aviation sector represents a significant element of the total economy.</p> <p>In 2009, over 71 million passengers travelled commercially by air in Canada, with traffic almost evenly divided between domestic (44%) and international (56%). There were some 3,500 domestic flights daily, 1,100 transborder flights between Canada and the U.S., with an additional 300 flights to other international destinations. Airports generate \$2.8 billion in direct revenue and while airport authorities employ 3,400 people, air carriers account for an additional \$17 billion in annual revenue and employ 41,675 people. Furthermore, air cargo shipments amount to over \$94 billion annually, much of it carried on passenger aircraft.⁴</p>
<i>Passenger Forecasts</i>	<p>An attack or serious threat to civil aviation would affect not only the aviation sector but thousands of Canadian businesses that rely on the aviation transportation system for international trade.</p> <p>Transport Canada statistics show that, in the last five years, the number of air travellers in Canada has increased by nearly 12.7%. In 2010, passenger traffic increased by 3.5% over 2009. Over the planning period, passenger traffic is forecasted to grow in each of the five years.⁵</p>

3.4 Threat and Risk Environment

<i>Evolving Threats</i>	<p>As reported in the Summary of the 2010/11 Corporate Plan, domestic and international intelligence suggests civil aviation remains a favoured target of terrorist attacks and that Canada continues to be on active terrorist target lists.</p> <p>The seriousness of threats to Canada's civil aviation system is such that CATSA has in the past and may in the future be required to respond instantly to unplanned events and sudden regulatory amendments.</p>
<i>CATSA's Corporate Risk Profile</i>	<p>As a key member of the Canadian aviation system, CATSA is exposed to a variety of risks that could impair the organization's ability to fulfill its mandate. Responses to specific risks and threats identified by intelligence agencies are mandated by Transport Canada and implemented by CATSA, as they relate to aviation security screening.</p> <p>In order to mitigate the impact of these risks, CATSA undertakes risk assessments pertaining to its operational and corporate strategies. The organization's key risks are collectively presented each fiscal year in its Corporate Risk Profile (CRP). CATSA's CRP is a point in time capture of those risks that could impede the organization's ability to reach its strategic objectives, and the main mitigation strategies in place to respond to the identified risks, at a given point in time.</p>
<i>Risk Mitigation and Control</i>	<p>Evolving threats necessitate not only that CATSA identifies risks through its CRP, but as part of its risk management practices, CATSA requires appropriate risk response strategies to manage its risks, including mitigating and controlling all high risks as defined by the organizational risk tolerance. By outlining and advancing such controls, CATSA actively works to minimize potential threats and vulnerabilities in its screening operations and processes.</p>

⁴ 2009 figures are the latest industry figures available from Transport Canada.

⁵ Figures are the latest industry figures available from Transport Canada.

3.5 External Reports and Reviews

<i>International Civil Aviation Organization Standards and International Partners</i>	<p>As a signatory country to ICAO, an agency of the United Nations that has the mandate of "ensuring the safe, efficient and orderly evolution of international civil aviation," Canada has an obligation to follow ICAO conventions on aviation security and related protocols.</p> <p>As a key member within the international civil aviation industry, regulatory changes by major security partners, such as the U.S. and the European Union, can often have an impact on CATSA. Any changes to screening procedures as a result of regulatory requirements on other countries could have a significant impact on CATSA from an operational perspective.</p>
<i>Air India Report</i>	<p>On December 7, 2010, the Government released the Air India Inquiry Action Plan, the Government's response to the Commission of Inquiry into the Investigation of the Bombing of Air India Flight 182. This plan is a roadmap for the Government's ongoing action to ensure the safety and security of all Canadians.</p>
<i>CATSA Review 2010</i>	<p>As announced by the Minister of State (Transport) on February 25, 2010, CATSA underwent a review in 2010 of its spending, efficiency and structure to ensure that the organization is fulfilling its mandate effectively. This review included public and stakeholder participation and examined CATSA's governance model, in addition to related aviation security issues.</p> <p>The CATSA Review 2010 and its impact on CATSA's strategic direction over the planning period are discussed further in Chapter 4.</p>
<i>2011 Office of the Auditor General Special Examination</i>	<p>While a Special Examination is not expected to take place in 2011, the organization is expecting to undergo its second Special Examination by the Office of the Auditor General (OAG) during the planning period. Required under the FAA, CATSA's first Special Examination was completed in 2006.</p>

4. Strategic Direction

4.1 CATSA's 2011/12-2015/16 Strategy Overview

<i>Introduction</i>	<p>With the content of the first three chapters of this Summary in mind, CATSA developed its five-year strategic plan, with the focus being on continuing to ensure that core programs are delivered in alignment with CATSA's mandate and legislative outcomes.</p>
<i>Impact of Operating Funding on Service Levels</i>	<p>As stated in Section 3.1, CATSA's operating funding levels have been adjusted as a result of the reallocation of savings identified in CATSA Review 2010.</p> <p>In line with the Government of Canada's directive, addressing Budget 2010 cost containment measures in Crown Corporations' Corporate Plans and in order to partially address the funding pressures associated with growth in passenger volume and inflation, CATSA has applied cuts to its expenditures lines. These cuts were examined and applied with a focus on employee costs, equipment related expenditures and other corporate services costs, such as professional services and travel costs.</p> <p>The efficiencies generated through Strategic Review 2009 and CATSA Review 2010 will allow CATSA to reduce the number of screening hours needed to carry out its operations. These efficiencies along with the financial flexibility granted to CATSA will help the organization partially manage its funding pressures associated with passenger growth and inflation which have been increasing since 2009. These are pressures that will continue to challenge CATSA's core screening operations.</p> <p>Over the planning period, passenger traffic is forecasted to grow in each of the five years. The lack of growth in PBS lanes and inflationary pressures could put a strain on CATSA's PBS capacity.</p> <p>As CATSA moves forward with its strategy to maintain its operations under revised funding levels in a way that will minimize longer wait times in the face of inflation and growth in passenger volumes, the organization remains highly committed to working with industry stakeholders to ensure communication and collaboration and excellent customer service.</p> <p>Details of CATSA's annual funding levels are set out in Chapter 5.</p>
<i>Airport Screening Services Agreements Request for Proposals</i>	<p>In 2011/12, CATSA will transition to new long-term screening contracts, which will provide screening contractors with both the economic incentive and sufficient time to achieve optimal management capabilities, competencies, and systems which, in turn, would allow CATSA to focus its resources on improving overall screening effectiveness and efficiency.</p> <p>With a newly defined contractual relationship related to service delivery expectations and management capabilities, CATSA will be better able to hold future screening contractors accountable. Through performance measures that are aligned with its Performance Measurement Framework, CATSA will ensure screening contractors are directly contributing to its ability to meet expected results.</p>
<i>Strategic Review 2009</i>	<p>As a result of Strategic Review 2009, CATSA identified efficiencies and improvements in its service delivery model, operations and training delivery. Beginning in 2011/12, CATSA will begin to implement cost savings in a number of areas.</p>

As announced by the Minister of State (Transport) on June 14, 2010, the organization underwent a review in 2010 of its spending, efficiency and structure to ensure that CATSA is fulfilling its mandate effectively.

This review included public and stakeholder participation and examined CATSA's governance model, in addition to related aviation security issues.

For CATSA, specific elements of the review included developing ideas for improvement in the following areas:

- streaming of passengers at PBS checkpoints and modification of the PBS process to realize a 30% increase on average in passenger throughput per PBS checkpoint at major airports;
- investing in new generation HBS screening equipment to maintain international equivalency and continue to efficiently process checked baggage; and
- transforming the Screening Officer workforce culture to focus more on passenger facilitation – providing effective security by helping passengers to comply with screening requirements – rather than focusing solely on intercepting prohibited items without providing consistently good customer service.

The Review recommendations also include proposed changes to Transport Canada's regulatory framework, such as a review of the Prohibited Items List, that are designed to grant greater regulatory flexibility and allow CATSA to focus more on risk and outcome-based security screening.

Following the Minister's announcement on February 3, 2011 of the CATSA Review 2010 results, CATSA is working in consultation with Transport Canada to implement the findings. These measures, coupled with changes made to the regulatory framework are leading to an increase in average passenger throughput per PBS checkpoint. The implementation of the Review's recommendations will continue over the planning period, in consultation with Transport Canada.

4.2 Pre-Board Screening (PBS)

Planning Summary

For its PBS operations, CATSA's planning activities are guided by the evolving regulatory environment and the screening standards set by Transport Canada; the subsequent impact on Screening Officer training; the introduction of new technologies for PBS checkpoints; planning for contingency operations; and, the ongoing improvement of its operational procedures and processes.

Planning Highlights

Over the planning period, CATSA's PBS activities will focus on:

- implementing operational efficiencies in its PBS processes in order to improve throughput and to focus on a more effective and efficient use of screening resources;
- continuing to introduce the concept of passenger facilitation at the screening checkpoint, including those associated with CATSA's ongoing passenger campaign;
- increasing throughput while maintaining security including further implementation of the Trusted Traveller/NEXUS program;
- implementing a new maintenance contract for PBS equipment;
- the more effective use of Screening Officers during off-peak times through training opportunities; and
- investing in new and proven technologies and maintaining PBS technological compatibility with international partners.

CATSA will conduct a trial in 2011/12 at the Toronto Lester B. Pearson International Airport to share live screening checkpoint wait times with passengers via the CATSA website and mobile website. Following the trial, CATSA intends to expand the use of this feature. As CATSA continues to operate and enhance this system, it will continue to pursue the sharing of this information in order to increase the overall level of security and efficiency in the airport community, and improve the level of customer service and satisfaction at airports.

4.3 Hold-Baggage Screening (HBS)

Planning Summary

Planning for this mandated activity includes changes to screening operations to achieve required capacity at HBS; continued capital replacement of baggage screening technology; and managing capacity for contingency operations.

Planning Highlights

Over the planning period, CATSA's HBS activities will focus on:

- continuing to deploy and operate HBS equipment at designated airports;
- implementing the operational efficiencies in its HBS processes, as identified in the CATSA Review 2010, in order to focus on a more effective and efficient use of screening resources;
- implementing a new maintenance contract for its HBS equipment;
- maintaining current equipment;
- testing and evaluation of new equipment and technologies;
- re-capitalization of equipment;
- ongoing development of contingency operations;
- accommodating airport expansions, where funding permits; and
- ongoing performance measuring and monitoring.

As announced in Budget 2011, CATSA was allocated additional capital funding that will enable it to lay the foundation for HBS life-cycle management through the deployment of CT technology while maintaining equivalency with key international partners.

4.4 Non-Passenger Screening (NPS)

Planning Summary

This mandated activity consists of the random screening of non-passengers accessing restricted areas of an ATB. NPS minimizes the risk of non-passengers bringing prohibited items through to restricted areas, resulting in a more secure environment for the travelling public and non-passengers working in the ATB.

Planning Highlights

Over the planning period, CATSA will continue to maintain random screening of non-passengers at required regulatory levels. CATSA will also continue to re-deploy Screening Officers from PBS to NPS during non-peak periods, where possible.

4.5 Restricted Area Identity Card (RAIC)

Planning Summary

Having completed the life-cycle replacement of the system infrastructure, verified the security credential databases and fully developed and deployed the Renewed RAIC Application (RRA), CATSA's RAIC activities continue to focus on the replacement of existing identity verification equipment and enhancement to credential management software applications.

The RRA provides a more efficient, robust and scalable software and database system for Airport Authorities and Transport Canada to deliver restricted area credential management and access at 29 major airports across Canada.

Planning Highlights

Over the planning period, CATSA will continue to maintain the existing biometric RAIC program. In light of possible future expansion of NPS, CATSA will also continue to evaluate novel applications of biometric reader units that can be deployed in a variety of operational environments.

4.6 New Initiatives

<i>Air Cargo Security Screening</i>	CATSA will work with Transport Canada to implement a new air cargo security screening program. The intent of this program is to screen limited amounts of cargo during off-peak periods and will involve using existing technology and operating resources. The program will be implemented at select airports beginning in 2011/12.
---	--

4.7 Transformation

<i>Transformation</i>	November 2011 will mark a significant undertaking by CATSA, positioning the organization for the future with new ASSAs. At this time, as CATSA changes its expectations of screening contractors, there is recognition that there must be corresponding changes in CATSA's corporate culture. This includes becoming a better client, shifting focus from headquarters to the regions, and to outcome-based performance measurement.
-----------------------	--

5. Financial Analysis

5.1 Introduction

CATSA Funding Summary

Budget 2001 announced the creation of CATSA and the allocation of \$1.9B over five years to fund its mandated activities. It was assumed that CATSA's reference levels would be sustainable at \$290.0M as no further capital acquisitions were thought to be necessary. However, this amount fell well below CATSA's annual requirements for the provision of mandatory passenger and baggage screening services at designated airports across Canada. In addition, having no capital budget in its ongoing reference levels meant that CATSA was unable to make multi-year investments. Since 2006/07, additional appropriations beyond the annual ongoing reference level have brought CATSA's total funding in closer alignment with operational requirements in order to accommodate increased passenger growth and to address evolving threats (\$151.4M in 2006, \$186.4M in 2007, \$183.2M in 2008, \$355.8M in 2009).

In Budget 2010, CATSA received \$1.5B (in accrual) over five years and its ongoing annual reference levels starting in 2015/16 were re-adjusted to \$605.7M (\$59.0M in capital and \$546.7M in operating, in cash, after adjusting for Strategic Review 2009 savings).

The following is a summary of CATSA's total parliamentary appropriations used for operating and capital expenditures for the period 2002/03 to 2010/11:

Parliamentary Appropriations Used (in millions of dollars)	Total 2002/03 - 2008/09	2009/10	2010/11	Total
Operating	\$ 2,078	\$ 472	\$ 512	\$ 3,062
Capital	740	116	55	911
Total	\$ 2,818	\$ 588	\$ 567	\$ 3,973

In Budget 2011, the Government of Canada allocated additional funding of \$21.3M in accrual (\$18.4M in capital and \$2.9M in operating) over five years and increased CATSA's ongoing annual reference levels by \$33M in cash (\$31.0M in capital and \$2.0M in operating) to allow CATSA to start addressing the life-cycle management of its HBS systems through the deployment of CT technology. Furthermore, the Government also announced through Budget 2011 that the savings identified through the CATSA Review 2010 will be reallocated to other aviation security priorities.

Operating:

While the long-term funding was a significant change from the past several years, the operating funding level set as a result of Budget 2010 does not accommodate for increased operating costs due to growth in passenger volumes or for costs of inflation. Consequently, as outlined in its Summary of the 2010/11 Corporate Plan, CATSA indicated that it would only be able to maintain service capacity at 2009/10 levels for 2010/11 and 2011/12. CATSA further noted that reduced operating funds in 2013/14 and 2014/15 would lead to a significant reduction in the number of screening hours. Compounded by projected passenger growth and inflation, this would have a considerable impact on passenger wait times.

To manage the funding profile issue, CATSA was granted the flexibility to utilize funding from the 2015/16 appropriations for earlier years of the planning period and reallocate within the planning period. CATSA also received approval to re-profile a total of \$35.8M from 2009/10 and 2010/11 into the operating budget for the planning period.

In line with the announcement in Budget 2010, CATSA underwent a review in 2010/11 (CATSA Review 2010) of its spending, efficiency and structure to ensure that the organization is fulfilling its mandate effectively. This review included public and stakeholder participation and examined CATSA's governance model, in addition to related aviation security issues.

As part of the CATSA Review 2010, the organization was able to identify a number of efficiencies, including the re-engineering of PBS checkpoints and improvements and streamlining of PBS processes, without compromising effectiveness. These efficiencies are now leading to an increase in passenger throughput of 30%.

This Review identified savings beyond what was identified in Strategic Review 2009.⁶ The CATSA Review 2010 savings are outlined in the table below:

(Figures are in thousands)	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 and ongoing
CATSA Review 2010	\$ 7,891	\$ 25,611	\$ 25,818	\$ 26,002	\$ 26,002

In Budget 2011, it was announced that the Government intends to reallocate these savings to other priorities in aviation security and consequently, CATSA's reference levels have been adjusted accordingly. Inflation and growth in passenger volumes are not accounted for in CATSA's operating funding profile.

In support of CATSA's front-line operations and in line with the Government of Canada's directive, Budget 2010 cost containment measures in Crown Corporations' Corporate Plans, the organization has applied cuts to its expenditure lines. These cuts were examined and applied with a focus on corporate services costs including employee costs, professional services, travel, and office and computer expenses. While employee costs are projected to increase over the planning period due to inflation, Strategic Review 2009 and CATSA Review 2010 will allow CATSA to reduce its full-time equivalent headcount from 538 to 513. It is important to note, however, that over the planning period the cuts to these expenses may create pressure on CATSA's operations.

The efficiencies generated through Strategic Review 2009 and CATSA Review 2010 will allow CATSA to reduce the number of screening hours needed to carry out its operations. These efficiencies along with the financial flexibility granted to CATSA will help the organization partially manage its funding pressures associated with passenger growth and inflation which have been compounding since 2009. These are pressures that will continue to challenge CATSA's core screening operations, and as they continue to compound over time, it will be difficult to meet the increased volume of passengers to be screened without experiencing increased wait times.

Over the planning period, passenger traffic is forecasted to grow in each of the five years. The lack of growth in PBS lanes and inflationary pressures could continue to put a strain on CATSA's PBS capacity.

⁶ The Strategic Review savings will take effect in 2011/12.

Capital:

Budgets 2009 and 2010 have allowed CATSA to replace all PBS X-Ray single-view equipment at all major airports with multi-view technology as part of its life-cycle management plan and to maintain equipment compatibility with international partners for PBS. In addition, CATSA deployed Full Body Scanners in order to increase screening requirements resulting from the new U.S. Security Measures in response to the events of December 25, 2009.

As announced in Budget 2011, CATSA was allocated additional capital funding that will enable it to lay the foundation for HBS life-cycle management through the deployment of CT technology while maintaining equivalency with key international partners.

The increase in the ongoing capital funding levels will allow CATSA to continue to deploy the new HBS system at the remaining airports beyond the planning period.

Overview of the 5-year Financial Plan

Table 1 summarizes CATSA's operating and capital financial plan for the five-year planning period covering 2011/12 to 2015/16, and the 2009/10 and 2010/11 financial results.

TABLE 1 – Financial Plan (in millions of dollars)	2009/10 Actual	2010/11 Actual	2010/11 Budget	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	2014/15 Planned	2015/16 Planned	Five Year Total 2011/12 - 2015/16
Operating Expenditures	\$ 475	\$ 511	\$ 519	\$ 490	\$ 478	\$ 485	\$ 494	\$ 503	\$ 2,450
Capital Expenditures	116	55	59	33	100	118	96	83	430
Interest Revenue, Foreign Exchange Gain/ Loss and Net Change in Inventory/ Prepays	(3)	1	-	(4)	(2)	(2)	(2)	(2)	(12)
Total	\$ 588	\$ 567	\$ 578	\$ 519	\$ 576	\$ 601	\$ 588	\$ 584	\$ 2,868

*International
Financial
Reporting
Framework*

In December 2009, the Public Sector Accounting Board released an amendment to the “Introduction to Public Sector Accounting Standards” which clarifies the source of Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) for government organizations like CATSA. Classified as an Other Government Organization, CATSA was required to assess whether International Financial Reporting Standards (IFRS) are the most appropriate basis of accounting for the organization or whether the Public Sector Accounting Handbook should be adopted. Management concluded that IFRS is the most appropriate basis of accounting.

During the 2010/11 fiscal year, CATSA continued the implementation phase of the project. The IFRS Standards came into effect on April 1, 2011 and CATSA will prepare its first annual set of IFRS financial statements for the year ending March 31, 2012.

*Quarterly
Financial
Reporting*

Effective April 1, 2011, the FAA requires that all departments and parent Crown corporations prepare and make public a financial report on a quarterly basis.

Crown corporations are required to prepare quarterly financial reports within 60 days of the first three quarter-ends of each fiscal year. The quarterly financial reports will include:

- a narrative discussion outlining the quarterly financial results (quarter vs. quarter, year-to-date vs. year-to-date and actual to Corporate Plan), risks and significant changes in relation to operations, personnel and programs; and
- financial statements for the fiscal quarter and the period from the start of the fiscal year to the end of that fiscal quarter, including comparative information for the preceding fiscal year.

5.2 - 2010/11 Fiscal Year and the 2011/12-2015/16 Financial Plan

5.2.1 Operating Expenditures

Table 2 summarizes the financial results for 2009/10 and 2010/11, and the 2011/12-2015/16 operating plan by major expenditure category.

TABLE 2 – Operating Plan by Major Expenditure Category <i>(in thousands of dollars)</i>	2009/10 Actual	2010/11 Actual	2010/11 Budget	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	2014/15 Planned	2015/16 Planned	Five Year Total 2011/12 - 2015/16
Operating Expenditures									
SCREENING SERVICES AND OTHER RELATED COSTS									
Payments to Screening Contractors	\$ 336,261	\$ 365,441	\$ 361,076	\$ 344,746	\$ 331,674	\$ 335,388	\$ 339,118	\$ 342,823	\$ 1,693,749
Uniforms & Other Related Costs	5,584	6,456	7,041	6,452	5,561	5,672	5,786	5,901	29,372
Trace & Consumables	2,487	2,405	1,000	2,702	2,795	2,851	2,908	2,966	14,222
EQUIPMENT OPERATING AND MAINTENANCE									
Equipment Maintenance	\$ 38,129	\$ 37,765	\$ 46,760	\$ 42,564	\$ 43,383	\$ 44,117	\$ 45,283	\$ 47,791	\$ 223,138
Spare Parts & Warehousing	2,822	576	3,755	2,836	2,853	2,870	2,887	2,905	14,351
Training & Certification	1,550	2,395	1,270	909	1,000	1,500	1,752	1,787	6,948
RESTRICTED AREA IDENTITY CARDS (RAIC)									
Cards & Enrollment Costs	\$ 951	\$ 797	\$ -	\$ 952	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 910	\$ 4,592
Equipment & Application Maintenance	240	935	838	1,328	1,350	1,373	1,397	1,428	6,876
DIRECT ADMINISTRATIVE COSTS AND CORPORATE SERVICES									
Employee Costs	\$ 53,707	\$ 62,858	\$ 65,040	\$ 57,535	\$ 59,330	\$ 61,268	\$ 63,297	\$ 65,425	\$ 306,855
Professional Services and Other Business Related Costs	12,853	10,070	8,873	8,313	7,150	7,200	7,200	7,300	37,163
Office and Computer Expenses	5,456	6,670	6,082	6,008	5,900	5,900	5,900	5,900	29,608
Communications and Public Awareness	3,776	1,728	1,800	1,744	1,800	1,800	1,800	1,800	8,944
Other Administrative Costs ¹	11,531	12,643	15,219	14,120	14,506	14,798	15,516	15,582	74,522
Subtotal	\$ 475,347	\$ 510,739	\$ 518,754	\$ 490,209	\$ 478,212	\$ 485,647	\$ 493,754	\$ 502,518	\$ 2,450,340
Interest Revenue, Foreign Exchange Gain/Loss, and Net Change in Inventory and prepaids	(3,044)	1,510	-	(3,952)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(2,000)	(11,952)
Total Operating Expenditures	\$ 472,303	\$ 512,249	\$ 518,754	\$ 486,257	\$ 476,212	\$ 483,647	\$ 491,754	\$ 500,518	\$ 2,438,388

¹ Other Administrative costs consist of insurance, Rent and Facilities, and Network and Telephony

In fall 2010, CATSA received approval to re-profile funds in the amount of \$35.8M to the operating budget for the planning period, in order to alleviate the operating funding shortfalls. The re-profiled funds consist of lapsed funding of \$27.7M from 2009/10, and a surplus in operating funds in 2010/11 of \$8.1M as a result of training and certification costs that were budgeted in the event of a new vendor being awarded the new maintenance service provider contract. It was later determined that these additional costs would be absorbed by the winning vendor.

In addition, CATSA lapsed \$6.5M in operating funds in 2010/11. The lapsed funds are primarily a result of lower than anticipated spending for Equipment Operating and Maintenance (see section 5.2.3 for more details), partly offset by higher than expected Screening Services and Other Related Costs (see section 5.2.2 for more details). CATSA is currently working with Transport Canada to initiate the appropriate procedures to seek approval to re-profile this amount.

5.2.2 Screening Services and Other Related Costs

Payments to Screening Contractors

Overview

Payments to Screening Contractors consist primarily of Screening Officer salaries and benefits, and a fixed and variable component paid to the screening contractors to cover overhead costs and performance pay. Under the existing screening contractor model, the key cost drivers impacting Payments to Screening Contractors are screening hours and billing rates. In addition, screening hours purchased can also impact fixed fees and account management fees paid to the screening contractors.

Screening hours are typically driven by passenger growth and additional staffing levels related to airport expansions. In addition, security incidents such as the event of December 25, 2009 and other evolving threats can result in new security requirements that often contribute to increases in screening hours.

Historically, billing rates have been driven by the cost of labour (wages) as determined through the collective bargaining agreements between screening contractors and labour unions, as well as other fixed fees as negotiated between CATSA and screening contractors.

2010/11 Variance Analysis

Payments to Screening Contractors for the fiscal year 2010/11 were higher than planned. This was mainly due to:

- an increase in the average hourly billing rate resulting from a number of re-negotiated collective bargaining agreements between the unions representing Screening Officers and the screening contractors engaged by CATSA for certain airports; and
- an increase in account management and fixed fees paid to the screening contractors to cover overhead and administrative costs. CATSA re-negotiated these fees in good faith to re-align to an increase in screening activity resulting from passenger growth and the additional screening requirements imposed by Transport Canada in response to the failed terrorist attacks on December 25, 2009 and October 29, 2010.

The additional costs described above were partially offset by lower than anticipated screening hours purchased due to (i) staffing shortages at certain major airports as a result of competitive labour markets; and (ii) a reduction in NPS activity compared to plan.

These events resulted in a surplus of screening hours compared to plan which was subsequently leveraged through the reallocation of hours to other airports in order to minimize the negative impact on passenger wait times resulting from passenger growth. CATSA was also able to realize additional efficiencies by scheduling resources more effectively at PBS checkpoints.

2011/12-
2015/16
Financial Plan

CATSA's budget for the purchase of screening hours as a result of Budget 2010 did not accommodate for growth in passenger volumes or for the costs of inflation. In addition, CATSA was faced with a five-year accrual profile that did not reflect its cash flow requirements for Payments to Screening Contractors.

In seeking adjustments to its funding profile, CATSA was granted the flexibility to utilize funding from the 2015/16 appropriations for earlier years of the planning period. CATSA also received approval to allocate re-profiled funds from 2009/10 and 2010/11 to later years of the planning period and reallocate within the planning period. These reallocations were designed to provide CATSA with greater flexibility to manage the funding pressures.

The efficiencies identified in Strategic Review 2009 and CATSA Review 2010 will generate savings which will translate into reductions in Payments to Screening Contractors.

The new long-term screening contracts to be signed in 2011/12 are CATSA's best opportunity to generate further efficiencies in Payments to Screening Contractors. However, the amount of savings that will be achieved can only be accurately determined after the new billing rates have been set, which in turn will not occur until the second half of 2011/12.

Both the financial flexibility granted to CATSA and the efficiencies mentioned above will help the organization partially manage its funding pressures due to passenger growth and inflation. Based on the current billing model which is expected to change subsequent to the signing of the new long-term screening contracts,⁷ billing rates are expected to increase approximately 3.5% per year over the next five years due to projected inflationary pressures. Compounded by the fact that expected increases in passenger traffic remain unfunded during the planning period, CATSA may be faced with a fiscal scenario that may lead to reductions in screening hours and closures of screening lanes which in turn may trigger longer wait times.

Uniforms and Other Related Costs

2010/11
Variance
Analysis

Uniforms and Other Related Costs planned for the fiscal year 2010/11 included a budget of \$1.5M for Consumables.

After considering the reallocation of \$1.5M to the Trace and Consumables budget, Uniforms and Other Related Costs were higher than planned. This is due to higher than anticipated costs related to the purchase of roller tables to increase screening efficiency at PBS checkpoints, and private search stalls to facilitate enhanced screening measures.

2011/12-
2015/16
Financial Plan

The budget for Uniforms and Other Related Costs for 2011/12 is comparable to 2010/11 levels and accommodates the purchase of screening related items to enhance operational efficiencies at the PBS checkpoints. The budget for the remaining fiscal years reflects CATSA's ongoing requirements.

Trace and Consumables

2010/11
Variance
Analysis

After considering the reallocation of budget of \$1.5M from Uniforms and Other Related Costs, Trace and Consumables costs for the fiscal year 2010/11 were comparable to plan.

2011/12-
2015/16
Financial Plan

Planned expenditures for Trace and Consumables take into account CATSA's requirements for screening activity and are budgeted to remain constant over the planning period.

⁷ The impact of the new screening contracts on the billing rates is currently unknown.

5.2.3 Equipment Operating and Maintenance

Equipment Maintenance

2010/11 Variance Analysis	<p>Expenditures for the fiscal year 2010/11 were lower than planned mainly due to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • an allowance of \$2.1M budgeted for additional costs in the event that a new vendor was awarded the new maintenance service provider contract, that was not required, as the incumbent vendor was awarded the contract; • the impact of favourable foreign exchange rates on equipment maintenance services from U.S. vendors; and • delays in the deployment of EDS equipment planned for the fiscal year.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	<p>Expenditures for equipment maintenance are planned to increase as a result of the maintenance costs for EDS equipment deployed in 2010/11, the deployment of technologically advanced PBS and HBS equipment over the planning period, and an annual inflationary rate increase. Planned expenditures also take into account additional maintenance required for the deployment of BPSS at the largest Canadian airports and the additional operating costs to support the deployment of the new HBS systems funded through Budget 2011.</p>

Spare Parts and Warehousing

2010/11 Variance Analysis	<p>Spare Parts and Warehousing costs for the fiscal year 2010/11 were lower than planned due to lower spare parts usage throughout the fiscal year resulting from the deployment of newer equipment currently under warranty, and a period-end valuation adjustment of spare parts inventory.</p>
2011/12- 2015/16 Financial Plan	<p>The budget for Spare Parts and Warehousing costs aligns with the deployment of new equipment and is budgeted to remain constant over the planning period.</p>

Training and Certification

2010/11 Variance Analysis	<p>Training and Certification costs planned for the fiscal year 2010/11 included an allowance of \$8.1M budgeted for additional training and certification costs in the event that a new vendor was awarded the new maintenance service provider contract. Subsequent to the development of the RFP, and in consideration of the terms and conditions included in the RFP, it was determined that these additional costs would be absorbed by the winning vendor. Consequently, the funds were re-profiled to the operating budget over the planning period in order to alleviate the funding pressures associated with growth in traffic volume and inflation.</p> <p>After considering this re-profile, Training and Certification costs were higher than planned. This is mainly attributable to training delivered in 2010/11 for new PBS equipment technology deployed late in the prior fiscal year, and additional training required to ensure compliance of the maintenance service provider technicians.</p>
2011/12- 2015/16 Financial Plan	<p>The budget for Training and Certification costs take into consideration the training requirements associated with the deployment of EDS equipment planned over the next 5 years.</p>

5.2.4 RAIC

2010/11 Variance Analysis	RAIC Equipment and Application Maintenance expenditures for the fiscal year 2010/11 were comparable to plan.
	RAIC Cards and Enrollment Costs represent the consumption of existing RAIC inventory cards for the fiscal year.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	Planned expenditures include the maintenance of existing biometric validation equipment within the ATBs of major airports, and the anticipated replenishment and usage of RAIC cards. The costs are expected to remain comparable to 2010/11 levels over the planning period.

5.2.5 Direct Administrative Costs and Corporate Services

Employee Costs

2010/11 Variance Analysis	Employee Costs for the fiscal year 2010/11 were lower than planned. Employee salaries and benefits were lower than planned due to longer than anticipated time required to staff vacant positions. The savings were partially offset by additional pension plan solvency deficit payments.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	<p>While employee costs are projected to increase over the planning period due to inflation, CATSA will be reducing its FTE headcount to 513 from 538. The reduction of 25 FTEs is the result of planned efficiencies identified as part of Strategic Review 2009 (7 FTEs) and CATSA Review 2010 (18 FTEs).</p> <p>Employee costs also include estimated annual statutory pension plan solvency deficit payments.</p>

Professional Services and Other Business Related Costs

2010/11 Variance Analysis	<p>Professional Services and Other Business Related Costs for the fiscal year 2010/11 were higher than planned. This is mainly attributable to higher than budgeted costs for specialized skills for which internal resources did not exist. Professional services were incurred to support CATSA operations and include the development of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • the ASSAs RFP which will bring efficiency and effectiveness benefits by focusing on performance based outcomes; • computer based training (E-learning) with the objective of realizing efficiencies as part of Strategic Review 2009; • performance based measurement reporting; and • training and evaluation of the PBO pilot program. <p>The above increase was partially offset by lower travel costs.</p>
2011/12- 2015/16 Financial Plan	The budget for Professional Services and Other Business Related Costs has been reduced from 2010/11 levels over the planning period, in accordance with the Government of Canada's directive, addressing Budget 2010 cost containment measures in Crown Corporations' Corporate Plans.

Office and Computer Expenses

2010/11 Variance Analysis	Office and Computer Expenses were higher than planned. The increase in spending is mainly attributable to non-capital upgrades and technology enhancements to strengthen the corporate IT infrastructure.
---------------------------------	---

2011/12- 2015/16 Financial Plan	The budget for Office and Computer Expenses has been reduced over the planning period, in accordance with the Government of Canada's directive, addressing Budget 2010 cost containment measures in Crown Corporations' Corporate Plans.
---------------------------------------	--

Communications and Public Awareness

2010/11 Variance Analysis	Expenditures for Communications and Public Awareness for the fiscal year 2010/11 were comparable to plan.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	The budget for Communications and Public Awareness expenditures is comparable to 2010/11 levels and will remain constant over the planning period.

Other Administrative Costs

Rent and Facilities

2010/11 Variance Analysis	Rent and Facilities expenditures were lower than planned, mainly due to lower than anticipated fit-up costs for CATSA headquarters and the regional offices.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	Planned expenditures reflect annual increases in lease costs. The budget also takes into consideration costs for maintenance of leased space and non-capital betterments.

Insurance

2010/11 Variance Analysis	Insurance Costs for the fiscal year 2010/11 were comparable to plan.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	Planned expenditures for the next five years reflect an annual average increase of 2% to allow for market fluctuations within the insurance industry.

Network and Telephony

2010/11 Variance Analysis	Network and Telephony expenditures for the fiscal year 2010/11 were lower than planned. The savings are attributable to lower than anticipated growth in bandwidth requirements as a result of delays in the construction of network links at the airports.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	Planned expenditures for the fiscal year 2011/12 accommodate for additional links which will increase bandwidth requirements for the Data Centre, which was established to improve CATSA's performance measurement management practices. The expenditures will remain constant over the five-year planning period.

Other Items

2010/11 Variance Analysis	Other Items reported in the fiscal year 2010/11 consist primarily of changes in inventory for spare parts, uniforms and RAIC cards.
2011/12- 2015/16 Financial Plan	Other Items planned for the five-year period include changes in spare parts, uniforms and RAIC cards inventory. No allowances for interest revenue and foreign exchange gains and losses have been made over the planning period, as they are unpredictable in nature.

5.3 Capital Expenditures

Table 3 summarizes the capital financial results for 2009/10 and 2010/11, and the 2011/12-2015/16 capital plan by major expenditure category.

TABLE 3 – Capital Plan by Major Expenditure Category (in thousands of dollars)	2009/10 Actual	2010/11 Actual	2010/11 Budget	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	2014/15 Planned	2015/16 Planned	Five Year Total 2011/12 - 2015/16
Capital Expenditures									
SCREENING OPERATIONS									
EDS Capital									
PBS equipment & installation ¹	\$ 62,004	\$ 22,697	\$ 29,398	\$ 4,756	\$ 14,430	\$ 13,728	\$ 6,625	\$ -	\$ 39,539
HBS equipment & installation	26,031	16,096	15,633	21,329	79,269	99,138	80,363	78,643	358,742
Total EDS Capital	\$ 88,035	\$ 38,793	\$ 45,031	\$ 26,085	\$ 93,699	\$ 112,866	\$ 86,988	\$ 78,643	\$ 398,281
NPS and RAIC									
NPS	\$ 4,491	\$ 2,642	\$ 2,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RAIC	3,357	939	500	296	500	500	500	500	2,296
Total NPS and RAIC	\$ 7,848	\$ 3,581	\$ 3,300	\$ 296	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 2,296
Total Capital for Screening Operations	\$ 95,883	\$ 42,374	\$ 48,331	\$ 26,381	\$ 94,199	\$ 113,366	\$ 87,488	\$ 79,143	\$ 400,577
NON-EDS CAPITAL	20,034	12,560	10,562	6,586	5,987	4,215	8,760	3,975	29,523
Total Capital Expenditures	\$ 115,917	\$ 54,934	\$ 58,893	\$ 32,967	\$ 100,186	\$ 117,581	\$ 96,248	\$ 83,115	\$ 430,100

¹ The 2009/10 and 2010/11 financial results for PBS equipment & installation are net of proceeds of disposition of \$694 and \$1,047, respectively.

CATSA's capital plan is comprised of EDS, NPS and RAIC, and non-EDS capital.

The 2010/11 budget excludes capital funds of \$9.3M which have been approved for re-profile into the planning period.

In addition, CATSA lapsed \$4.0M in capital funds in 2010/11. CATSA is currently working with Transport Canada to initiate the appropriate procedures to seek approval to re-profile this amount.

5.3.1 EDS Capital

Overview

EDS capital is the largest expenditure in CATSA's capital plan and consists of screening equipment required for PBS and HBS. A significant portion of the costs for HBS capital is related to installation and integration costs.

The acquisition, deployment and integration of EDS equipment represents 93% of CATSA's capital budget over the planning period.

2010/11
Variance
Analysis

EDS capital expenditures for the fiscal year 2010/11 were lower than planned mainly due to the postponement of certain airport integration projects. The delays were primarily due to a pending decision related to the life-cycle management of HBS equipment. Also contributing to lower capital spending for EDS were delays in airport expansion projects for select smaller airports. As a result, \$7.3M of EDS capital projects were re-profiled into the planning period.

After considering the re-profile of EDS projects, EDS capital expenditures in fiscal year 2010/11 were lower than planned. This is mainly due to lower PBS capital expenditures as follows:

- realized savings from favourable vendor pricing for PBS X-Ray multi-view equipment and Full Body Scanner units resulting from supplier contract negotiations;
- reduced costs for the split PBS lanes project following a reassessment of the airport requirements and space limitations; and
- proceeds generated on the sale of PBS single-view units. As part of the capital replacement plan, CATSA made arrangements with a major supplier for trade-in allowances for the used PBS equipment.

Spending for HBS equipment was comparable to plan. Lower costs resulting from fewer X-ray units deployed due to changes in airport requirements, were offset by the costs related to the initiation of the HBS conveyor system upgrade at the Montreal airport and the HBS transborder integration at the Edmonton airport, which were originally planned to start in 2011/12.

2011/12-
2015/16
Financial Plan

Over the next five years, the key driving factor in CATSA's EDS capital plan will be the life-cycle management of CATSA's HBS equipment, specifically related to the deployment of CT technology for the HBS system.

In addition to the capital funding allocated through Budget 2011, CATSA was given the authority to draw on its future years' capital appropriations in order to accelerate its HBS deployment at major airports.

As a result, CATSA's capital reference level has been increased by \$27.3M (in accrual) for the five-year period (or \$125.8M in cash) and this will allow CATSA to initiate the required life-cycle management of its HBS system. The increase in the ongoing reference levels for capital from \$59M to \$90M starting in 2016/17 will allow CATSA to continue to deploy the three-level HBS system at the remaining airports by fiscal year 2020/21, to be fully compatible with its international partners.

Below is the capital plan for the period 2011/12 - 2015/16:

TABLE 4 – EDS Capital Plan (Figures are in thousands)	2011/12 Planned	2012/13 Planned	2013/14 Planned	2014/15 Planned	2015/16 Planned	5-Year Total 2011/12 -2015/16
PBS CAPITAL EXPENDITURES						
Capital Replacement/Upgrades	\$ 1,883	\$ 7,688	\$ 11,547	\$ 4,518	\$ -	\$ 25,636
Systems Re-engineering and Optimization	2,000	1,435	-	-	-	3,435
Performance Measuring and Monitoring	673	139	-	-	-	812
New Standards	200	5,168	2,181	2,107	-	9,656
Total PBS Capital Expenditures	\$ 4,756	\$ 14,430	\$ 13,728	\$ 6,625	\$ -	\$ 39,539
HBS CAPITAL EXPENDITURES						
Capital Replacement/Upgrades	\$ 7,483	\$ 43,990	\$ 65,345	\$ 45,434	\$ 65,188	\$ 227,440
Required Capacity	13,289	31,955	29,475	30,716	12,931	118,366
Systems Re-engineering and Optimization	393	300	300	300	300	1,593
Performance Measuring and Monitoring	164	308	479	538	224	1,713
New Standards	-	2,716	3,539	3,375	-	9,630
Total HBS Capital Expenditures	\$ 21,329	\$ 79,269	\$ 99,138	\$ 80,363	\$ 78,643	\$ 358,742
TOTAL EDS CAPITAL EXPENDITURES	\$ 26,085	\$ 93,699	\$ 112,866	\$ 86,988	\$ 78,643	\$ 398,281

Other key drivers for CATSA's capital deployment plan over the five-year period are as follows:

Capital Replacement/Upgrades:

Capital Replacement is influenced by the technology and equipment that is available and supported by industry. CATSA's objective is to ensure that capital replacement maximizes both the longevity and efficiency of the screening equipment.

The capital plan over the five-year period includes the initiation of a three-level HBS system with CT technology. It also accommodates the continued life-cycle management of PBS equipment from single-view to multi-view X-Ray, and the upgrade of trace equipment technology.

System Re-engineering and Optimization:

The capital plan over the five-year period includes ongoing investment in CATSA's testing facility located in Ottawa and the ongoing deployment of split PBS lanes to facilitate increased passenger throughput.

Performance Measuring and Monitoring:

The capital plan over the five-year period includes investment in PBS networking capabilities and the acquisition of simulators for use in training exercises.

New Standards:

From 2012/13 to 2014/15, CATSA will continue to deploy liquids, aerosols and gels equipment and undertake the deployment of shoe scanners at PBS checkpoints.

5.3.2 NPS and RAIC

2010/11 Variance Analysis

NPS capital expenditures for the fiscal year 2010/11 were comparable to plan. Capital expenditures included the completion of the construction of a vehicle search checkpoint at Vancouver International Airport.

RAIC capital expenditures were higher than planned due to additional costs associated with the RAIC Renewal Application incurred as a result of the change in the solution provider.

2011/12- 2015/16 Financial Plan

Table 5 summarizes NPS and RAIC capital expenditures planned for the period covering 2011/12 to 2015/16.

The capital plan involves the ongoing enhancement and upgrade of the existing RAIC systems including the RAIC application. The budget resources will allow CATSA to maintain the existing biometric, restricted area identification system.

TABLE 5 – NPS and RAIC Capital Plan (Figures are in thousands)	Plan 2011/12	Plan 2012/13	Plan 2013/14	Plan 2014/15	Plan 2015/16	5-Year Total 2011/12 - 2015/16
NPS and RAIC CAPITAL EXPENDITURES						
NPS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RAIC	296	500	500	500	500	2,296
TOTAL NPS AND RAIC CAPITAL EXPENDITURES	\$ 296	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 2,296

5.3.3 Non-EDS Capital

2010/11 Variance Analysis	<p>Non-EDS capital expenditures for the fiscal year 2010/11 were higher than planned after considering the re-profile of Non-EDS projects of \$2.0M to 2011/12. The increase in spending was mainly attributable to:</p> <ul style="list-style-type: none">• the deployment of BPSS at three additional major airports which were originally planned for 2011/12, for a total deployment at seven major airports in 2010/11; and• higher than anticipated costs for the purchase of hardware and software to strengthen the IT infrastructure in support of new corporate initiatives. <p>The increase in spending was partially offset by lower costs for Closed Circuit Television (CCTV) due to a reassessment of airport requirements.</p> <p>The re-profile of Non-EDS projects consists primarily of the Corporate Management System (CMS).</p>
2011/12- 2015/16 Financial Plan	<p>The plan for Non-EDS Capital addresses some of CATSA's operational and security enhancement requirements directed to improving efficiencies.</p> <p>Security enhancements include enhancements or continued deployment of the Call and Incident Data Collection (CIDC) system, BPSS and CCTV.</p> <p>Current operational requirements include costs aimed at enhancing the efficiency and effectiveness of CATSA's CMS, the improvement of leased space in regions, and capital fit-ups at CATSA headquarters to accommodate the current staffing level.</p>

5.3.4 Capital Replacement Upgrade

Disposal of Capital Assets	<p>CATSA manages its assets, including asset disposal, as part of a life-cycle management regime. The disposal of assets is governed by corporate policy and procedures that ensure compliance with applicable legislation and regulations concerning the disposal of Crown assets. In some cases, the organization will incur costs to dispose of assets in compliance with environmental laws and regulations. An asset retirement obligation has been recorded to address these costs.</p> <p>Proceeds from disposals are not expected to be material. Accordingly, such amounts have not been included in the Summary of Corporate Plan tables, but will be used at a future date in a manner consistent with CATSA's mandated activities. Disposal proceeds will be fully accounted for in accordance with IFRS.</p>
-------------------------------	---

GLOSSARY

Airport Authority	An operator of an airport listed in the <i>Airport Transfer (Miscellaneous Matters) Act</i>
ASSAs	Airport Screening Services Agreements
ATB	Air Terminal Building
BPSS	Boarding Pass Security System: a stand-alone technology that scans boarding passes to validate the information embedded in the bar code
Canada's 8 busiest airports	In alphabetical order: Calgary, Edmonton, Halifax (Stanfield International), Montréal (Pierre Elliott Trudeau International), Ottawa (Macdonald-Cartier International), Toronto (Lester B. Pearson International), Vancouver and Winnipeg (James Armstrong Richardson International)
Canada's 28 major airports	Includes the "busiest airports" above, as well as (in alphabetical order): Charlottetown, Fredericton, Gander, Iqaluit, Kelowna, London, Moncton, Prince George, Quebec City, Regina, Saint John, St. John's, Saskatoon, Sudbury, Toronto (City Centre), Thunder Bay, Victoria, Whitehorse, Windsor and Yellowknife
CCTV	Closed-Circuit Television System
CIDC	Call and Incident Data Collection system
CMS	Corporate Management System: A program focused on operational and administrative improvements by enhancing CATSA's existing Enterprise Resource Planning solution resulting in streamlined processes and expanded system functionality across multiple business units within CATSA
CRP	Corporate Risk Profile
CT	Computed Tomography
ICAO	International Civil Aviation Organization
IFRS	International Financial Reporting Standards
MOU	Memorandum of Understanding
MRRS	Treasury Board Secretariat's <i>Policy on Management, Resources and Results Structures</i>
NPS	Non-Passenger Screening: the screening of selected non-passengers accessing restricted areas of airports. Non-passengers include flight crews, refuellers, caterers, aircraft groomers, maintenance and construction personnel, baggage handlers, and concession staff
OAG	Office of the Auditor General
PAA	Program Activity Architecture: an inventory of all the activities undertaken by a department or agency. The activities are depicted in their logical relationship to each other and to the Strategic Outcome(s) to which they contribute.
PBO	Passenger Behaviour Observation: a screening methodology that uses risk-based security principles to screen passengers and identify those with malicious intent
PBS	Pre-Board Screening: the screening of passengers, their belongings and carry-on baggage
RAIC	Restricted Area Identity Card: an identification card issued to all employees authorized to enter the restricted areas of major airports
RFP	Request for Proposals
RRA	Renewed RAIC Application
Screening Contractor	A company that has entered into a contract with CATSA for the provision of PBS, HBS and other screening services
SOPs	Standard Operating Procedures
Strategic Review	A Strategic Review is the review of 100% of all direct program spending and the operating costs of a department of an agency's major statutory programs on a cyclical basis, with a view to better manage spending, modernize and simplify internal operations, and to achieve better results for Canadians
TBS	Treasury Board Secretariat

PCGR	Principes comptables généralement reconnus
PE	Protocole d'entente
PNE	Procédures normalisées d'exploitation
PRE	Profil de risque de l'entreprise
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDE	Systèmes de détection d'explosifs : systèmes manuels ou automatisés utilisés surtout pour détecter la présence d'explosifs dans les bagages de cabine et les bagages enregistrés
SGE	Système de gestion de l'entreprise : programme axé sur les améliorations opérationnelles et administratives grâce au perfectionnement de l'actuelle solution de planification des ressources de l'entreprise de l'ACSTA entraînant une rationalisation des processus et un élargissement de la fonctionnalité des systèmes dans de multiples unités opérationnelles au sein de l'ACSTA.
SGRR	<i>Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Conseil du Trésor</i>
SSCE	Le Système de sûreté des cartes d'embarquement : un outil technologique autonome qui permet de contrôler les cartes d'embarquement dans le but de valider l'information consignée dans le code à barres
TVCF	Système de télévision en circuit fermé

AAP	Architecture des activités du programme : répertoire de l'ensemble des activités exercées par un ministère ou un organisme. Les activités sont décrites selon leurs relations logiques les unes par rapport aux autres et selon le ou les résultat(s) stratégique(s) auxquels elles contribuent.
Administration aéroportuaire	Exploitant d'un aéroport figurant sur la liste de la Loi relative aux cessions d'aéroports
Aéroports désignés	Les 89 aéroports où, en vertu de la réglementation, l'ACSTA est chargée de la prestation de services de contrôle
ARC	Application de renouvellement de la CIZR
BVG	Bureau du vérificateur général
CBE	Contrôle des bagages enregistrés à l'aide des SDE
CDAI	Système de collecte de données d'appels et d'incidents
CIZR	Carte d'identité pour les zones réglementées : une carte d'identité remise à tous les employés autorisés à pénétrer dans les zones réglementées des principaux aéroports
CNP	Contrôle des non-passagers : contrôle de non-passagers sélectionnés qui ont accès aux zones réglementées des aéroports. Les non-passagers comprennent les équipages de vol, les préposés à l'avitaillement des aéronefs, les traiteurs, les préposés au nettoyage des aéronefs, le personnel d'entretien et de construction, les bagagistes et le personnel des concessions
CPE	Contrôle préembarquement : le contrôle des passagers, de leurs effets personnels et des bagages de cabine
CT	Équipement de tomographie assistée par ordinateur
DP	Demande de propositions
DTE	Détection de traces d'explosifs
ESCA	Entente sur les services de contrôle aux aéroports
ETP	Équivalent temps plein
Examen stratégique	Consiste à examiner la totalité des dépenses directes des programmes et des coûts de fonctionnement des principaux programmes prévus par la loi d'un ministère ou d'un organisme sur une base périodique afin de mieux gérer les dépenses, de moderniser et de simplifier les activités internes et d'atteindre de meilleurs résultats pour les Canadiens.
Fournisseur de services de contrôle	Entreprise à laquelle l'ACSTA a attribué un contrat pour la prestation de services de CPE, de CBE et d'autres services de contrôle
IFRS	Normes internationales d'information financière
Les 28 principaux aéroports du Canada	Comprend les aéroports les plus occupés énumérés ci-dessous, de même que (en ordre alphabétique) : Charlottetown, Fredericton, Gander, Iqaluit, Kelowna, London, Moncton, Prince George, Québec, Regina, Saint John, St. John's, Saskatoon, Sudbury, Toronto (centre-ville), Thunder Bay, Victoria, Whitehorse, Windsor et Yellowknife
Les huit aéroports les plus occupés du Canada	En ordre alphabétique : Calgary, Edmonton, Halifax (aéroport international Stanfield), Montréal (aéroport international Pierre-Elliott-Trudeau), Ottawa (aéroport international Macdonald-Cartier), Toronto (aéroport international Lester-B.-Pearson), Vancouver et Winnipeg (aéroport international James Armstrong Richardson)
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
OCP	Observation du comportement des passagers : méthode de contrôle qui fait appel à des principes axés sur la sûreté afin de contrôler les passagers et déterminer lesquels ont des intentions malveillantes

<p>L'ACSTA gère ses immobilisations, y compris leur aliénation, suivant un régime de gestion du cycle de vie. L'aliénation d'immobilisations est régie par une politique et des procédures d'entreprise qui assurent le respect des lois et des règlements applicables en matière de disposition des biens de la Couronne. Dans certains cas, l'organisation engagera des coûts pour aliéner des actifs conformément aux lois et aux règlements en matière de protection de l'environnement. Une obligation liée à la mise hors service d'immobilisations a été enregistrée afin de tenir compte de ces coûts.</p> <p>Les produits de l'aliénation d'immobilisations ne devraient pas être importants. Par conséquent, ces montants n'ont pas été inclus dans les tableaux du Résumé du plan d'entreprise, mais serviront à une date ultérieure d'une manière qui sera conforme aux activités obligatoires de l'ACSTA. Les produits de l'aliénation seront entièrement comptabilisés conformément aux IFRS.</p>	<p><i>Aliénation d'immobilisations</i></p>
---	--

5.3.4 Remplacement et amélioration des immobilisations

<p>Le plan des dépenses d'investissement non liées aux SDE répond à certains besoins actuels de l'ACSTA en matière d'exploitation et d'amélioration de la sûreté visant à produire des gains d'efficacité.</p> <p>Les améliorations à la sûreté comprennent l'amélioration ou la mise en place continue du Système de Collecte de données d'appels et d'incidents (CDAI), du SSCOE et de la TVCF. Les besoins opérationnels actuels comprennent les coûts visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité du SGE de l'ACSTA, l'amélioration des locaux loués dans les régions et les aménagements à l'administration centrale de l'ACSTA afin de loger le personnel actuel.</p>	<p><i>Plan financier 2011-2012 à 2015-2016</i></p>
<p>L'augmentation des dépenses a été compensée en partie par les coûts moindres des systèmes de télévision en circuit fermé (TVCF) à la suite d'une réévaluation des besoins des aéroports.</p> <p>La réaffectation pour des projets non liés aux SDE comprend principalement le Système de gestion de l'entreprise (SGE).</p> <p>Le plan des dépenses d'investissement non liées aux SDE répond à certains besoins actuels de l'ACSTA en matière d'exploitation et d'amélioration de la sûreté visant à produire des gains d'efficacité.</p> <ul style="list-style-type: none">• à des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de matériel et de logiciels pour renforcer l'infrastructure de la TI visant à appuyer les nouvelles initiatives organisationnelles.• au déploiement du SSCOE à trois principaux aéroports supplémentaires, qui était prévu initialement pour 2011-2012, pour un déploiement total à sept des principaux aéroports en 2010-2011;• à des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de matériel et de logiciels pour renforcer l'infrastructure de la TI visant à appuyer les nouvelles initiatives organisationnelles. <p>L'augmentation des dépenses a été compensée en partie par les coûts moindres des systèmes de télévision en circuit fermé (TVCF) à la suite d'une réévaluation des besoins des aéroports.</p> <p>La réaffectation pour des projets non liés aux SDE comprend principalement le Système de gestion de l'entreprise (SGE).</p> <p>Le plan des dépenses d'investissement non liées aux SDE répond à certains besoins actuels de l'ACSTA en matière d'exploitation et d'amélioration de la sûreté visant à produire des gains d'efficacité.</p>	<p><i>Analyse des écarts 2010-2011</i></p>

5.3.3 Dépenses d'investissement non liées aux SDE

TABLEAU 5 - Dépenses d'investissement - CNP et CIZR (en milliers de dollars)						
	Planifié 2011-2012	Planifié 2012-2013	Planifié 2013-2014	Planifié 2014-2015	Planifié 2015-2016	Total - 5 ans 2011-2012 à 2015-2016
CNP	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
CIZR	296	500	500	500	500	2 296
TOTAL DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT - CNP et CIZR						
	296 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	2 296 \$

5.3.2 CNP et CIZR

Analyse des écarts 2010-2011	Les dépenses d'investissement au titre du CNP pour l'exercice 2010-2011 se comparent à ce qui était prévu. Les dépenses d'investissement comprennent l'achèvement de la construction d'un point de contrôle pour la fouille des véhicules à l'Aéroport international de Vancouver.
	Les dépenses d'investissement pour la CIZR ont été plus élevées que prévu en raison des coûts additionnels associés au renouvellement de l'application de la CIZR engagés à la suite du changement du fournisseur de la solution.
Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Le tableau 5 résume les dépenses d'investissement au titre du CNP et de la CIZR prévues pour la période allant de 2011-2012 à 2015-2016.
	Le plan d'investissement prévoit l'exécution et la mise à niveau continue des systèmes de CIZR actuels, y compris l'application de la CIZR. Les ressources budgétaires permettront à l'ACSTA de maintenir le système existant d'identification biométrique pour les zones réglementées.

Mesure et surveillance du rendement :

Le plan d'investissement pour la période de planification quinquennale comprend un investissement dans la capacité réseau du CPE et l'acquisition de simulateurs pour les exercices de formation.

Nouvelles normes :

De 2012-2013 à 2014-2015, l'ACSTA va poursuivre l'installation d'équipements de contrôle des liquides, aérosols et gels et commencera à installer des scanners à chausures aux points de CPE.

Réingénierie et optimisation du système :

Le plan d'investissement au cours de la période quinquennale reflète l'investissement permanent au centre d'essai de l'ACSTA situé à Ottawa et le déploiement continu des voies de CPE divisées afin de faciliter le contrôle d'un plus grand nombre de passagers.

Remplacemement et mise à niveau d'immobilisations :

Le remplacement des immobilisations dépend de la technologie et de l'équipement disponibles et pris en charge par l'industrie. L'objectif de l'ACSTA est de s'assurer que le remplacement des immobilisations maximise la longévité et l'efficacité de l'équipement de contrôle.

Le plan d'investissement pour la période quinquennale comprend la mise en œuvre d'un système de CBE à trois niveaux doté d'une technologie CT. Il tient également compte de la gestion continue du cycle de vie de l'équipement de CPE passant d'appareils de radioscopie à affichage unique à des appareils à vues multiples et de la mise à niveau de la technologie de détection de traces d'explosifs.

Les autres principaux facteurs ayant une incidence sur le plan de déploiement des immobilisations de l'ACSTA au cours de la période quinquennale sont :

TABLEAU 4 – Plan d'investissement pour les SDE (en milliers de dollars)						
Planifié 2011-2012	Planifié 2012-2013	Planifié 2013-2014	Planifié 2014-2015	Planifié 2015-2016	Total – 5 ans 2011-2012 à 2015-2016	
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT POUR LE CPE						
Remplacement / mise à niveau de l'équipement	1 883 \$	7 688 \$	11 547 \$	4 518 \$	- \$	25 636 \$
Réingénierie et optimisation des systèmes	2 000	1 435	-	-	-	3 435
Mesure et surveillance du rendement	673	139	-	-	-	812
Nouvelles normes	200	5 168	2 181	2 107	-	9 656
Total des dépenses d'investissement pour le CPE	4 756 \$	14 430 \$	13 728 \$	6 625 \$	- \$	39 539 \$
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT POUR LE CBE						
Remplacement / mise à niveau de l'équipement	7 483 \$	43 990 \$	65 345 \$	45 434 \$	65 188 \$	227 440 \$
Capacité requise	13 289	31 955	29 475	30 716	12 931	118 366
Réingénierie et optimisation des systèmes	393	300	300	300	300	1 593
Mesure et surveillance du rendement	164	308	479	538	224	1 713
Nouvelles normes	-	2 716	3 539	3 375	-	9 630
Total des dépenses d'investissement pour le CBE	21 329 \$	79 269 \$	99 138 \$	80 363 \$	78 643 \$	358 742 \$
TOTAL DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENT POUR LES SDE						
26 085 \$	93 699 \$	112 866 \$	86 988 \$	78 643 \$	398 281 \$	

Le tableau suivant présente le plan d'investissement pour la période de 2011-2012 à 2015-2016 :

Les dépenses d'investissement pour les SDE ont été moindres que prévu en raison principalement de l'ajournement de certains projets d'intégration aux aéroports. Les retards étaient principalement dus à l'attente d'une décision concernant la gestion du cycle de vie de l'équipement de CBE. Les retards dans les projets d'agrandissement de certains plus petits aéroports ont aussi contribué à des dépenses d'investissement moindres pour les SDE. Ainsi, un montant de 7,3 M\$ pour des projets d'investissement liés aux SDE a été réaffecté à la période de planification quinquennale. En tenant compte de la réaffectation des projets de SDE, les dépenses d'investissement au titre des SDE pour l'exercice 2010-2011 ont été moins élevées que prévu. Cela est principalement attribuable aux dépenses d'investissement du CPE moins élevées tel que décrit ci-après :

- des économies ont été réalisées grâce à des prix favorables d'un fournisseur pour l'acquisition d'équipements de radioscopie à vues multiples au CPE et de scanners corporels découplant des négociations contractuelles avec le fournisseur;
- la réduction des coûts du projet des voies divisées de CPE à la suite de la réévaluation des besoins aéroportuaires et des contraintes d'espace;
- les produits de la vente d'appareils de CPE à affichage unique. Dans le cadre du plan de remplacement des immobilisations, l'ACSTA a pris des dispositions auprès d'un fournisseur important afin de permettre la valeur de reprise pour l'équipement de CPE usagé.

Les dépenses pour l'équipement de CBE ont été comparables à ce qui était prévu. Les coûts moindres, en raison de la mise en place d'un nombre moins élevé que prévu d'appareils de radioscopie à la suite des changements aux besoins des aéroports, ont été compensés par les coûts du lancement de la mise à niveau du système de tapis roulant pour le CBE à l'aéroport de Montréal et de l'intégration du système transfrontalier à l'aéroport d'Edmonton, dont le commencement était prévu initialement pour 2011-2012.

Au cours des cinq prochaines années, le facteur déterminant les dépenses d'investissement de l'ACSTA pour les SDE sera la gestion du cycle de vie de l'équipement de CBE, concernant précisément la mise en œuvre de la technologie CT pour le système de CBE. En plus des fonds pour les dépenses d'investissement provenant du budget de 2011, l'ACSTA a reçu l'approbation de se servir de ses crédits en investissement des années à venir afin d'accélérer le déploiement lié au CBE des principaux aéroports.

Par conséquent, le niveau de référence d'investissement de l'ACSTA a augmenté de 27,3 M\$ (selon la comptabilité d'exercice) sur cinq ans (125,8 M\$ comptant) ce qui permettra à l'ACSTA de procéder à la gestion du cycle de vie de son système de CBE. L'augmentation du niveau de référence permanent des fonds d'investissement, qui passera de 59 M\$ à 90 M\$ à compter de 2016-2017, permettra à l'ACSTA de continuer à déployer son système de CBE à trois niveaux aux autres aéroports d'ici l'exercice 2020-2021 pour qu'elle soit entièrement compatible avec ses partenaires internationaux.

5.3 Dépenses d'investissement

Le tableau 3 résume les résultats financiers pour 2009-2010 et 2010-2011, et le plan d'investissement de 2011-2012 à 2015-2016 par catégorie principale de dépenses d'investissement.

TABLEAU 3 – Plan d'investissement par catégorie principale de dépenses (en milliers de dollars)									
Dépenses d'investissement	Montants réels 2009-2010	Montants réels 2010-2011	Budget 2010-2011	Planifié 2011-2012	Planifié 2012-2013	Planifié 2013-2014	Planifié 2014-2015	Planifié 2015-2016	Total – 5 ans 2011-2012 à 2015-2016

OPÉRATIONS DE CONTRÔLE									
Dépenses d'investissement pour les SDE									
Équipement de CPE et installation ¹	62 004 \$	22 697 \$	29 398 \$	4 756 \$	14 430 \$	13 728 \$	6 625 \$	- \$	39 539 \$
Équipement de CBE et installation	26 031	16 096	15 633	21 329	79 269	99 138	80 363	78 643	358 742
Total des dépenses d'investissement pour les SDE	88 035 \$	38 793 \$	45 031 \$	26 085 \$	93 699 \$	112 866 \$	86 988 \$	78 643 \$	398 281 \$

CNP et CIZR									
CNP	4 491 \$	2 642 \$	2 800 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
CIZR	3 357	939	500	296	500	500	500	500	2 296
Total CNP et CIZR	7 848 \$	3 581 \$	3 300 \$	296 \$	500 \$	500 \$	500 \$	500 \$	2 296 \$
Total des dépenses d'investissement pour les opérations de contrôle	95 883 \$	42 374 \$	48 331 \$	26 381 \$	94 199 \$	113 366 \$	87 488 \$	79 143 \$	400 577 \$
DÉPENSES D'INVESTISSEMENT NON LIÉES AUX SDE	20 034	12 560	10 562	6 586	5 987	4 215	8 760	3 975	29 523
Total des dépenses d'investissement	115 917 \$	54 934 \$	58 893 \$	32 967 \$	100 186 \$	117 581 \$	96 248 \$	83 118 \$	430 100 \$

¹ Résultats financiers de 2009-2010 et 2010-2011 pour l'équipement de CPE et installation sont nets du produit sur cessions de 694 \$ et 1 047 \$, respectivement.

5.3.1 Dépenses d'investissement pour les SDE

Aperçu

Les dépenses d'investissement pour les SDE représentent le poste de dépenses le plus important du plan d'investissement de l'ACSTA et comprennent l'équipement de contrôle requis pour le CBE et le CBE. Une partie importante des coûts d'investissement du CBE se rapporte à l'installation et à l'intégration de l'équipement. L'achat, la mise en place et l'intégration de l'équipement de SDE représentent 93 % du budget d'investissement de l'ACSTA au cours de la période de planification.

Le plan d'investissement de l'ACSTA comprend les dépenses en investissement pour les SDE, le CNP et pour le programme de la CIZR, et ainsi que les dépenses d'investissement non liés aux SDE. Le budget de 2010-2011 exclut des fonds d'investissement de 9,3 M\$ dont la réaffectation au budget d'investissement de la période de planification quinquennale a été approuvée. De plus, l'ACSTA n'a pas utilisé 4,0 M\$ en fonds d'investissement en 2010-2011. L'ACSTA travaille actuellement avec Transports Canada afin d'amorcer les procédures appropriées pour demander l'approbation de réaffecter ce montant.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Le budget pour les frais de bureau et informatiques a été réduit au cours de la période de planification, conformément à la directive du gouvernement du Canada intitulée Examen des mesures de limitation des coûts prévues au budget fédéral de 2010 dans les plans d'entreprise des sociétés d'Etat.

Communications et sensibilisation du public

Analyse des écarts
2010-2011

Les dépenses au titre des communications et de la sensibilisation du public pour l'exercice 2010-2011 étaient comparables à ce qui était prévu.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Le budget des dépenses de communications et de sensibilisation du public est comparable aux niveaux de 2010-2011 et demeurera constant au cours de la période de planification.

Autres coûts administratifs

Location et installations

Analyse des écarts
2010-2011

Les dépenses pour la location et les installations ont été moindres que prévu, principalement en raison des coûts d'aménagement moins élevés que prévu pour l'administration centrale et les bureaux régionaux de l'ACSTA.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Les dépenses prévues reflètent les augmentations annuelles au titre des coûts de location. Le budget tient compte aussi des coûts d'entretien des locaux loués et des améliorations non liées aux immobilisations.

Assurance

Analyse des écarts
2010-2011

Les dépenses d'assurance pour l'exercice 2010-2011 sont comparables aux dépenses prévues.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Les dépenses prévues pour les cinq prochaines années reflètent une augmentation annuelle moyenne de 2 % pour tenir compte des fluctuations du marché de l'assurance.

Réseau et téléphonie

Analyse des écarts
2010-2011

Les dépenses de réseau et de téléphonie pour l'exercice 2010-2011 ont été moindres que prévu. Ces économies sont dues à une augmentation moindre que prévu des besoins de bande passante en raison des retards dans la construction des liens réseaux aux aéroports.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Les dépenses prévues pour l'exercice 2011-2012 prévoient des liens additionnels qui augmenteront les besoins de bande passante pour le Centre de données, créé afin d'améliorer les pratiques de gestion de la mesure du rendement de l'ACSTA. Les dépenses demeureront constantes au cours de la période de planification quinquennale.

Autres éléments

Analyse des écarts
2010-2011

Les autres éléments présentés pour l'exercice 2010-2011 consistent principalement en des changements au titre de l'inventaire des pièces de rechange, des uniformes et des CIZR.

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Les autres éléments prévus pour la période quinquennale comprennent des changements au titre de l'inventaire des pièces de rechange, des uniformes et des CIZR. Aucune provision pour les produits d'intérêt et les gains et pertes de change n'a été prévue au cours de la période de planification, car ils sont de nature imprévisible.

5.2.5 Coûts administratifs directs et services généraux

Analyse des écarts 2010-2011	Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Les dépenses d'entretien de l'équipement pour la CIZR pour l'exercice 2010-2011 étaient comparables à ce qui était prévu.
		Les coûts liés à la CIZR et à l'inscription représentent l'utilisation des CIZR déjà détenues pour l'exercice financier.
		Les dépenses prévues comprennent l'entretien de l'équipement de validation biométrique existant dans les aéroports et le réapprovisionnement et l'utilisation prévus des CIZR. Il est prévu que les coûts demeureront comparables aux niveaux de 2010-2011 au cours de la période de planification.

Coûts liés au personnel

Analyse des écarts 2010-2011	Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Les coûts liés au personnel pour l'exercice 2010-2011 ont été moins élevés que prévu. Les salaires et les avantages sociaux ont été moindres que prévu en raison d'une période plus longue que prévu pour pourvoir les postes vacants. Les économies ont été contrebalancées en partie par des paiements additionnels au titre du déficit de solvabilité du régime de retraite.
		Les coûts liés au personnel devraient augmenter au cours de la période de planification en raison de l'inflation, mais l'ACSTA va réduire son nombre d'ETP de 538 à 513. Cette réduction de 25 ETP découle des gains d'efficacité prévus qui ont été identifiés dans le cadre de l'Examen stratégique de 2009 (7 ETP) et de l'Examen de l'ACSTA 2010 (18 ETP).
		Les coûts liés au personnel comprennent aussi les paiements annuels obligatoires estimés pour combler le déficit de solvabilité du régime de retraite.

Services professionnels et autres coûts liés aux affaires

Analyse des écarts 2010-2011	Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Les coûts pour les services professionnels et autres coûts liés aux affaires pour l'exercice 2010-2011 ont été plus élevés que prévu. Cela est dû principalement aux coûts plus élevés que les coûts budgétés relativement aux compétences spécialisées pour lesquelles il n'y a pas de ressources internes. Les services professionnels ont été nécessaires pour appuyer les activités de l'ACSTA et notamment pour l'élaboration :
		• de la DP relative à l'ESCA qui entraînera des gains d'efficacité et d'efficacité en mettant l'accent sur les résultats axés sur le rendement;
		• d'une formation assistée par ordinateur (apprentissage électronique) ayant comme objectif de réaliser des gains d'efficacité dans le cadre de l'Examen stratégique de 2009;
		• des rapports de mesure axée sur le rendement;
		• de la formation à l'égard du projet pilote du programme d'OCP et l'évaluation du programme.
		Cette augmentation a été contrebalancée en partie par des coûts de déplacement moindres.

Frais de bureau et informatiques

Analyse des écarts 2010-2011	Les Frais de bureau et informatiques ont été plus élevés que prévu. Cette augmentation des dépenses est principalement attribuable aux mises à niveau autres qu'en immobilisations et les améliorations technologiques pour renforcer l'infrastructure de la TI de l'organisation.
------------------------------------	--

Entretien de l'équipement

Analyse des écarts 2010-2011	Les dépenses pour l'exercice 2010-2011 ont été moins élevées que prévu principalement pour les raisons suivantes :	<ul style="list-style-type: none">• une provision de 2,1 M\$ budgétée pour des coûts additionnels dans l'éventualité où un nouveau fournisseur se verrait accorder le nouveau contrat de services d'entretien n'a pas été requise, car le fournisseur titulaire s'est vu adjudger le contrat;• l'incidence des taux de change favorables sur les services d'entretien de l'équipement assurés par des fournisseurs américains;• les retards dans la mise en place de l'équipement lié aux SDE prévue au cours de l'exercice.
	On prévoit que les dépenses pour l'entretien de l'équipement augmenteront en raison des coûts d'entretien de l'équipement lié aux SDE installés en 2010-2011, de la mise en place d'équipement perfectionné de CPE et de CBE au cours de la période de planification et d'une augmentation annuelle du taux d'inflation. Les dépenses prévues tiennent aussi compte de l'entretien additionnel requis pour la mise en place du SSCÉ aux plus grands aéroports canadiens et des coûts de fonctionnement additionnels pour appuyer le déploiement de nouveaux systèmes de CBE qui ont été financés par le budget de 2011.	

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Pièces de rechange et entreposage

Analyse des écarts 2010-2011	Les coûts des pièces de rechange et d'entreposage pour l'exercice 2010-2011 ont été moins élevés que prévu pour les raisons suivantes :	<ul style="list-style-type: none">• une diminution de l'utilisation de pièces de rechange au cours de l'exercice résultant du déploiement de nouveaux équipements sous garantie;• un ajustement de l'évaluation de l'inventaire des pièces de rechange en fin de période.
	Les coûts des pièces de rechange et d'entreposage sont conformes au déploiement de nouveaux équipements et ont été budgétés pour demeurer constants au cours de la période de planification.	

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

Formation et certification

Analyse des écarts 2010-2011	Les coûts de formation et de certification prévus pour l'exercice 2010-2011 comprenaient une provision de 8,1 M\$ budgétée pour des coûts de formation et de certification additionnelles dans l'éventualité où un nouveau fournisseur se verrait accorder le nouveau contrat de services d'entretien. À la suite de la rédaction de la DP, et en tenant compte des modalités indiquées dans celle-ci, il a été décidé que ces coûts additionnels seraient plutôt absorbés par le fournisseur retenu. Par conséquent, les fonds ont été réaffectés au budget de fonctionnement pour la période de planification afin d'atténuer les pressions liées à la croissance du volume de passagers et à l'inflation.	En tenant compte de cette réaffectation, les coûts de formation et de certification ont été plus élevés que prévu. Cela est principalement attribuable à la formation offerte en 2010-2011 sur la nouvelle technologie de CPE qui a été déployée tard à l'exercice précédent ainsi qu'à la formation additionnelle pour assurer la conformité des techniciens des fournisseurs de services d'entretien.
	Le budget pour les coûts de formation et de certification tient compte des exigences de formation associées à la mise en place de l'équipement lié aux SDE prévue au cours des cinq prochaines années.	

Plan financier
2011-2012 à
2015-2016

7 Les répercussions des nouveaux contrats de services de contrôle sur les taux de facturation sont actuellement inconnues.

Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Analyse des écarts 2010-2011	Détection de traces d'explosifs et produits non durables	
		Le budget pour les uniformes et autres coûts connexes pour 2011-2012 est comparable aux niveaux de 2010-2011 et tient compte de l'achat d'articles liés au contrôle afin d'améliorer les gains d'efficacité opérationnelle aux points de CPE. Le budget pour les exercices à venir reflète les exigences permanentes de l'ACSTA.	Les dépenses prévues pour la détection de traces d'explosifs et les produits non durables tiennent compte des besoins de l'ACSTA relativement à l'activité de contrôle et ont été budgétées pour demeurer constantes au cours de la période de planification.
Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Analyse des écarts 2010-2011	Uniformes et autres coûts connexes	
		Le budget de 1,5 M\$ pour les produits non durables. En tenant compte de la réaffectation de 1,5 M\$ au poste détection de traces d'explosifs et produits non durables, les coûts des uniformes et autres coûts connexes ont été plus élevés que prévu. Cela s'explique par des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de tables à roulettes pour augmenter l'efficacité du contrôle aux points de CPE et l'achat de cabine de fouille privées pour faciliter les mesures de contrôle accrues.	Les coûts d'uniformes et autres coûts connexes prévus pour l'exercice 2010-2011 comprenaient un budget de 1,5 M\$ pour les produits non durables. En tenant compte de la réaffectation de 1,5 M\$ au poste détection de traces d'explosifs et produits non durables, les coûts des uniformes et autres coûts connexes ont été plus élevés que prévu. Cela s'explique par des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de tables à roulettes pour augmenter l'efficacité du contrôle aux points de CPE et l'achat de cabine de fouille privées pour faciliter les mesures de contrôle accrues.
Plan financier 2011-2012 à 2015-2016	Analyse des écarts 2010-2011	Le budget de 1,5 M\$ pour les produits non durables	
		Le budget de 1,5 M\$ pour les produits non durables. En tenant compte de la réaffectation de 1,5 M\$ au poste détection de traces d'explosifs et produits non durables, les coûts des uniformes et autres coûts connexes ont été plus élevés que prévu. Cela s'explique par des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de tables à roulettes pour augmenter l'efficacité du contrôle aux points de CPE et l'achat de cabine de fouille privées pour faciliter les mesures de contrôle accrues.	Le budget de 1,5 M\$ pour les produits non durables. En tenant compte de la réaffectation de 1,5 M\$ au poste détection de traces d'explosifs et produits non durables, les coûts des uniformes et autres coûts connexes ont été plus élevés que prévu. Cela s'explique par des coûts plus élevés que prévu pour l'achat de tables à roulettes pour augmenter l'efficacité du contrôle aux points de CPE et l'achat de cabine de fouille privées pour faciliter les mesures de contrôle accrues.

5.2.2 Services de contrôle et autres coûts connexes

Palements versés aux fournisseurs de services de contrôle

Aperçu

Analyse
des écarts
2010-2011

À l'automne 2010, l'ACSTA a obtenu l'approbation de réaffecter la somme de 35,8 M\$ au budget de fonctionnement pour la période de planification, afin d'atténuer les manques à gagner au titre du financement des dépenses de fonctionnement. Les fonds réaffectés consistent en des fonds excédentaires de 27,7 M\$ de 2009-2010, et en un excédent de fonds de fonctionnement en 2010-2011 de 8,1 M\$ décaulant des coûts de formation et de certification qui avaient été budgétés dans l'éventualité où un nouveau fournisseur se verrait accorder le nouveau contrat de services d'entretien. Il a été déterminé plus tard que ces coûts additionnels seraient absorbés par le fournisseur retenu.

De plus, l'ACSTA a déclaré 6,5 M\$ de fonds de fonctionnement comme fonds excédentaires en 2010-2011. Les fonds excédentaires découlent principalement des dépenses moins élevées que prévu pour l'exploitation et l'entretien de l'équipement (voir la section 5.2.3 pour plus de détails), en partie compensé par des coûts de services de contrôle et autres coûts connexes plus élevés que prévu (voir la section 5.2.2 pour plus de détails). L'ACSTA travaille actuellement avec Transports Canada pour prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir l'approbation de réaffecter ce montant.

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle se composent principalement des salaires et avantages sociaux des agents de contrôle et d'un financement fixe et variable versé aux fournisseurs de services de contrôle qui sert à couvrir les coûts indirects et le paiement au rendement. Selon le modèle actuel fondé sur des fournisseurs de services de contrôle, les principaux générateurs de coûts ayant une répercussion sur les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle sont les heures de contrôle et les taux de facturation. De plus, les heures de contrôle achetées peuvent aussi avoir une répercussion sur les coûts fixes et les frais de gestion des comptes versés aux fournisseurs de services de contrôle.

Les heures de contrôle sont habituellement dictées par l'augmentation du nombre de passagers et les niveaux de dotation additionnels associés aux agrandissements d'aéroports. De plus, des incidents de sûreté comme l'événement du 25 décembre 2009 et d'autres nouvelles menaces peuvent entraîner de nouveaux besoins en matière de sûreté qui contribuent souvent à accroître le nombre d'heures de contrôle.

Historiquement, les taux de facturation dépendent des coûts de main-d'œuvre (rémunération) déterminés en vertu des conventions collectives entre les fournisseurs de services de contrôle et les syndicats, de même que d'autres frais fixes négociés entre l'ACSTA et les fournisseurs de services de contrôle.

Les paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle pour l'exercice 2010-2011 ont été plus élevés que prévu, principalement pour les raisons suivantes :

- une augmentation du taux horaire moyen de facturation décaulant de la renégociation de certaines conventions collectives entre les syndicats représentant les agents de contrôle et les fournisseurs de services de contrôle dont l'ACSTA a retenu les services pour certains aéroports;
- une augmentation des frais de gestion de compte et des frais fixes payés aux fournisseurs de services de contrôle pour couvrir les coûts indirects et les autres coûts administratifs. L'ACSTA a renégoциé ces frais de bonne foi afin de les adapter en fonction d'une augmentation du contrôle causée par la hausse du nombre de passagers et les exigences de contrôle supplémentaires imposées par Transports Canada à la suite des tentatives d'attentat terroriste du 25 décembre 2009 et du 29 octobre 2010.

Les coûts additionnels susmentionnés ont été compensés en partie par un nombre d'heures de contrôle achetées moins élevé que prévu du à (i) un manque de personnel à certains des principaux aéroports en raison d'un marché du travail concurrentiel; et (iii) une baisse des activités de CNP par rapport à ce qui était prévu.

Cela a donné lieu à un excédent du nombre d'heures de contrôle par rapport au plan. Les heures excédentaires ont par la suite été réaffectées à d'autres aéroports afin de réduire l'incidence négative sur les temps d'attente des passagers qui ont été prolongés en raison de la croissance du nombre de passagers. L'ACSTA a été en mesure de réaliser des gains d'efficacité en affectant plus efficacement son personnel aux points de CPE.

5.2 Exercice 2010-2011 et plan financier de 2011-2012 à 2015-2016

5.2.1 Dépenses de fonctionnement

Le tableau 2 résume les résultats financiers pour 2009-2010 et 2010-2011, et le plan de fonctionnement pour 2011-2012 à 2015-2016 par catégorie principale de dépenses.

TABLEAU 2 - Plan de fonctionnement par catégorie principale de dépenses (en milliers de dollars)	Montants réels 2009-2010	Montants réels 2010-2011	Planifié 2011-2012	Planifié 2012-2013	Planifié 2013-2014	Planifié 2014-2015	Planifié 2015-2016	Total - 5 ans 2011-2012 à 2015-2016
--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	---

SERVICES DE CONTRÔLE ET AUTRES COÛTS CONNEXES

Paiements versés aux fournisseurs de services de contrôle	336 261 \$	365 441 \$	361 076 \$	344 746 \$	331 674 \$	335 388 \$	339 118 \$	342 823 \$	1 693 749 \$
Uniformes et autres coûts connexes	5 584	6 456	7 041	6 452	5 561	5 672	5 786	5 901	29 372
Détection de traces d'explosifs et produits non durables	2 487	2 405	1 000	2 702	2 795	2 851	2 908	2 966	14 222

EXPLOITATION ET ENTRETIEN DE L'ÉQUIPEMENT

Entretien de l'équipement	38 129 \$	37 765 \$	46 760 \$	42 564 \$	43 383 \$	44 117 \$	45 283 \$	47 791 \$	223 138 \$
Pièces de rechange et entreposage	2 822	576	3 755	2 836	2 853	2 870	2 887	2 905	14 351
Formation et certification	1 550	2 395	1 270	909	1 000	1 500	1 752	1 787	6 948

CARTE D'IDENTITÉ POUR LES ZONES RÉGLEMENTÉES (CIZR)

Coûts liés aux cartes et à l'inscription	951 \$	797 \$	-	952 \$	910 \$	910 \$	910 \$	910 \$	4 592 \$
Entretien de l'équipement et de l'application	240	935	838	1 328	1 350	1 373	1 397	1 428	6 876

COÛTS ADMINISTRATIFS DIRECTS ET SERVICES GÉNÉRAUX

Coûts liés au personnel	53 707 \$	62 858 \$	65 040 \$	57 535 \$	59 330 \$	61 268 \$	63 297 \$	65 425 \$	306 855 \$
Services professionnels et autres coûts liés aux affaires	12 853	10 070	8 873	8 313	7 150	7 200	7 200	7 300	37 163
Frais de bureau et informatiques	5 456	6 670	6 082	6 008	5 900	5 900	5 900	5 900	29 608
Communications et sensibilisation du public	3 776	1 728	1 800	1 744	1 800	1 800	1 800	1 800	8 944
Autres coûts administratifs ¹	11 531	12 643	15 219	14 120	14 506	14 798	15 516	15 582	74 522
Total partiel	475 347 \$	510 739 \$	518 754 \$	490 209 \$	478 212 \$	485 647 \$	493 754 \$	502 518 \$	2 450 340 \$
Produits d'intérêts, gains et pertes de change, et variations nettes de l'inventaire/des frais payés d'avance	(3 044)	1 510	-	(3 952)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(2 000)	(11 952)
Total des dépenses de fonctionnement	472 303 \$	512 249 \$	518 754 \$	486 257 \$	476 212 \$	483 647 \$	491 754 \$	500 518 \$	2 438 388 \$

¹ Les autres coûts administratifs comprennent les assurances, les frais liés à la location et aux installations, et les frais de réseau et de services téléphoniques.

En décembre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public a publié une modification à la « Préface des normes comptables pour le secteur public » qui clarifie la source des principes comptables généralement reconnus (PCGR) pour les organismes gouvernementaux comme l'ACSTA. Catégorisée comme étant un Autre organisme gouvernemental, l'ACSTA a été tenue d'évaluer si les Normes internationales d'information financière (IFRS) constituent les méthodes comptables les plus appropriées pour l'organisation ou si le Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public devrait être adopté. La direction a conclu que les IFRS constituent les méthodes comptables les plus appropriées.

Au cours de l'exercice 2010-2011, l'ACSTA a poursuivi la phase de mise en application du projet. Les IFRS sont entrées en vigueur le 1^{er} avril 2011 et l'ACSTA rédigera son premier ensemble annuel d'états financiers fondés sur les IFRS pour la période se terminant le 31 mars 2012.

À partir du 1^{er} avril 2011, la LGFP exige que tous les ministères et les sociétés d'État mères élaborent et rendent public un rapport financier sur une base trimestrielle. Les sociétés d'État seront tenues de rédiger un rapport financier trimestriel dans les 60 jours suivant la fin des trois premiers trimestres de chaque exercice. Le rapport financier trimestriel comprendra :

- une analyse descriptive des résultats financiers trimestriels (trimestre vs trimestre, cumulé annuel vs cumulé annuel et données réelles vs Plan d'entreprise), les risques et les changements importants concernant les activités, le personnel et les programmes;
- les états financiers pour le trimestre et la période allant du début de l'exercice à la fin du trimestre, notamment des données comparatives pour l'exercice précédent.

Cadre
d'information
financière :
IFRS

Rapports
financiers
trimestriels

Investissement :

Les budgets de 2009 et de 2010 ont permis à l'ACSTA de remplacer tous les appareils de radioscopie à affichage unique servant au CPE de tous les principaux aéroports par une technologie à vues multiples dans le cadre du plan de gestion du cycle de vie et afin d'assurer la compatibilité de l'équipement de CPE avec celui des partenaires internationaux. De plus, l'ACSTA a installé des scanners corporels afin d'accroître les exigences de contrôle à la suite des nouvelles mesures de sûreté des E.-U. en réponse aux événements du 25 décembre 2009. Tel qu'annoncé dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds d'investissement additionnels qui lui permettront d'établir les bases pour la gestion du cycle de vie du CBE grâce au déploiement d'une nouvelle technologie CT tout en maintenant l'équivalence avec les principaux partenaires internationaux.

L'augmentation des niveaux de financement d'investissement permanents permettra à l'ACSTA de poursuivre le déploiement de nouveaux systèmes de CBE dans les aéroports restants au-delà de la période de planification.

Le tableau 1 présente sommairement le plan financier de l'ACSTA au chapitre des dépenses de fonctionnement et d'investissement pour la période de planification quinquennale allant de 2011-2012 à 2015-2016, et les résultats financiers pour 2009-2010 et 2010-2011.

Aperçu du plan financier quinquennal

TABLEAU 1 - Plan financier (en millions de dollars)	Montants réels 2009-2010	Montants réels 2010-2011	Budget 2010-2011	Planifié 2011-2012	Planifié 2012-2013	Planifié 2013-2014	Planifié 2014-2015	Planifié 2015-2016	Total - 5 ans 2011-2012 à 2015-2016
Dépenses de fonctionnement	475 \$	511 \$	519 \$	490 \$	478 \$	485 \$	494 \$	503 \$	2 450 \$
Dépenses d'investissement	116	55	59	33	100	118	96	83	430
Produits d'intérêts, gains et pertes de change, et variations nettes de l'inventaire/des frais payés d'avance	(3)	1	-	(4)	(2)	(2)	(2)	(2)	(12)
Total	588 \$	567 \$	578 \$	519 \$	576 \$	601 \$	590 \$	584 \$	2 868 \$

Afin de gérer la question du profil de financement, l'ACSTA s'est vu accorder la possibilité d'utiliser les fonds provenant des crédits de 2015-2016 pour les exercices précédents de la période de planification. L'ACSTA a aussi reçu l'approbation de réaffecter la somme de 35,8 M\$ provenant de 2009-2010 et 2010-2011 au budget de fonctionnement pour la période de planification.

Conformément à l'annonce du budget de 2010, l'ACSTA a subi un examen de ses dépenses, de son efficacité et de sa structure en 2010-2011 (Examen de l'ACSTA 2010) pour veiller à ce que l'organisation remplisse son mandat de manière efficace. Cet examen comprenait la participation du public et des intervenants et examinait le modèle de gouvernance de l'ACSTA ainsi que les questions de sûreté aérienne connexes.

Dans le cadre de l'Examen de l'ACSTA 2010, l'organisation a été en mesure de cerner un certain nombre de gains d'efficacité, notamment la réingénierie des points de CPE et l'amélioration et la rationalisation des processus de CPE, et ce, sans compromettre l'efficacité. Ces gains d'efficacité entraînent maintenant une augmentation du débit des passagers de 30 %.

Cet examen a cerné des économies au-delà de ce qui avait été cerné dans l'Examen stratégique de 2009⁹. Les économies découlant de l'Examen de l'ACSTA 2010 sont illustrées dans le tableau ci-dessous :

(en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 au-delà
Examen de l'ACSTA 2010	7 891 \$	25 611 \$	25 818 \$	26 002 \$	26 002 \$

Dans le budget de 2011, le gouvernement a annoncé son intention de réaffecter ces économies à d'autres priorités en matière de sûreté aérienne, et par conséquent, les niveaux de référence de l'ACSTA ont été ajustés en conséquence. Le profil de financement de l'ACSTA ne tient pas compte de l'inflation et de la croissance du volume de passagers.

A l'appui des opérations de première ligne de l'ACSTA et conformément à la directive du gouvernement du Canada, mesures de limitation des coûts prévues au budget fédéral de 2010 dans les plans d'entreprise des sociétés d'État, l'organisation a effectué des compressions au chapitre de ses postes de dépenses. Ces compressions ont été examinées et appliquées sur les coûts liés aux services généraux, notamment les coûts liés au personnel, les services professionnels, les frais de voyage et les frais de bureau et informatiques. Alors que les coûts liés au personnel devraient augmenter au cours de la période de planification en raison de l'inflation, l'Examen stratégique de 2009 et l'Examen de l'ACSTA 2010 permettront à l'ACSTA de réduire son nombre d'équivalents temps plein (ETP) de 538 à 513. Toutefois, il est important de noter que, durant la période de planification, les compressions pourraient créer une pression sur les opérations de l'ACSTA.

Les gains d'efficacité découlant de l'Examen stratégique de 2009 et l'Examen de l'ACSTA 2010 permettront à l'ACSTA de réduire le nombre d'heures de contrôle nécessaires pour exécuter ses opérations. Ces gains d'efficacité, de même que la flexibilité financière accordée à l'ACSTA, aideront l'organisation à gérer en partie ses pressions financières liées à la croissance du volume de passagers et à l'inflation qui s'accumulent depuis 2009. Ces pressions continueront de représenter un défi pour les activités de base de l'ACSTA et, à mesure qu'elles continuent de s'accumuler au fil du temps, il sera difficile de répondre à l'augmentation du volume de passagers devant être contrôlés sans causer de temps d'attente plus longs.

Pendant la période de planification, il est prévu que le trafic passager augmentera annuellement au cours de ces cinq années. Le manque de croissance des voies de CPE et les pressions inflationnistes pourraient exercer une pression sur la capacité de l'ACSTA au CPE.

Résumé du
financement de
l'ACSTA

Le budget de 2001 annonçait la création de l'ACSTA et l'attribution de 1,9 G\$ sur une période de cinq ans pour financer ses activités mandatées. On a présumé que les niveaux de référence de l'ACSTA demeureront viables à 290,0 M\$ étant donné qu'aucune autre acquisition d'immobilisation n'était considérée comme étant nécessaire. Toutefois, cette somme était bien inférieure aux exigences annuelles de l'ACSTA pour la prestation des services obligatoires de contrôle des passagers et des bagages aux aéroports désignés partout au Canada. De plus, puisque l'ACSTA n'avait pas de budget d'investissement dans ses niveaux de référence permanents, elle n'a pu faire d'investissements pluriannuels. Depuis 2006-2007, des crédits supplémentaires au-delà du niveau de référence permanent annuel ont permis de mieux harmoniser le financement total de l'ACSTA avec les exigences opérationnelles afin d'assurer une meilleure cohérence avec l'augmentation du nombre de passagers et de gérer les menaces en constante évolution (151,4 M\$ en 2006, 186,4 M\$ en 2007, 183,2 M\$ en 2008, 355,8 M\$ en 2009).

Dans le budget de 2010, l'ACSTA a reçu 1,5 G\$ (selon la comptabilité d'exercice) sur cinq ans, et ses niveaux de référence annuels permanents à compter de 2015-2016 ont été rajustés à 605,7 M\$ (59,0 M\$ en fonds d'investissement et 546,7 M\$ en fonds de fonctionnement, comptant, après ajustement pour les économies prévues dans l'Examen stratégique de 2009).

Le total des crédits parlementaires utilisés par l'ACSTA pour ses dépenses d'investissement et ses dépenses de fonctionnement pour les exercices de 2002-2003 à 2010-2011 se ventile comme suit :

Credits parlementaires utilisés (en millions de dollars)	Total 2002-2003 à 2008-2009	2009-2010	2010-2011	Total
Fonctionnement	2 078 \$	472 \$	512 \$	3 062 \$
Investissement	740	116	55	911
Total	2 818 \$	588 \$	567 \$	3 973 \$

Dans le budget de 2011, le gouvernement du Canada a attribué un financement supplémentaire à l'ACSTA de 21,3 M\$ selon la comptabilité d'exercice (18,4 M\$ en fonds d'investissement et 2,9 M\$ en fonds de fonctionnement) sur cinq ans et il a augmenté ses niveaux de référence annuels permanents de 33 M\$ comptant (31,0 M\$ en fonds d'investissement et 2,0 M\$ en fonds de fonctionnement) pour lui permettre de débuter la gestion du cycle de vie de ses systèmes de CBE avec le déploiement de la technologie CT. De plus, le gouvernement a annoncé dans le budget de 2011 que les économies identifiées dans l'Examen de l'ACSTA 2010 seront réaffectées à d'autres priorités en matière de sûreté aérienne.

Fonctionnement :

Le financement à long terme obtenu a représenté un changement important par rapport aux dernières années, mais le niveau de financement des dépenses de fonctionnement établi à la suite du budget de 2010 ne tient pas compte les dépenses de fonctionnement accrues causées par la croissance du nombre de passagers ou les coûts de l'inflation. Par conséquent, comme décrit dans son Résumé du plan d'entreprise 2010-2011, l'ACSTA a fait savoir qu'elle ne serait en mesure de maintenir sa capacité de services de 2009-2010 qu'au cours des deux premières années de la période de planification soit, 2010-2011 et 2011-2012. L'ACSTA a aussi indiqué que la réduction des fonds de fonctionnement en 2013-2014 et 2014-2015 mènerait à une réduction importante du nombre d'heures de contrôle. Ceci, associé à la croissance prévue du nombre de passagers et à l'inflation, aurait des répercussions considérables sur les temps d'attente pour les passagers.

4.4 Contrôle des non-passagers (CNP)

Résumé de la planification	4.5 Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	
	Points saillants de la planification	Au cours de la période de planification, l'ACSTA continuera de maintenir le contrôle aléatoire des non-passagers aux niveaux réglementaires requis. L'ACSTA continuera aussi de redéployer les agents de contrôle du CPE au CNP lors des heures hors pointe, là où cela est possible.
Résumé de la planification	4.6 Nouvelles initiatives	
	Contrôle de sûreté du fret aérien	L'ACSTA fournira un système de logiciel et de base de données plus efficace, solide et échelonné pour que les administrations aéroportuaires et Transports Canada puissent gérer les pièces d'identité pour les zones réglementées et permettre l'accès aux 29 principaux aéroports partout au Canada. Au cours de la période de planification, l'ACSTA continuera de maintenir le programme de CIZR biométrique existant. À la lumière de l'expansion future possible du CNP, l'ACSTA continuera d'évaluer les nouvelles applications des lecteurs biométriques qui peuvent être déployés dans différents environnements opérationnels.
Transformation	4.7 Transformation	
	Novembre 2011 marquera un changement majeur pour l'ACSTA, positionnant l'organisation pour l'avenir avec de nouvelles ESCA. Pour le moment, alors que l'ACSTA change ses attentes envers les fournisseurs de services de contrôle, on reconnaît qu'il doit y avoir des changements correspondants dans la culture organisationnelle de l'ACSTA. Cela comprend être un meilleur client, porter l'attention sur les régions plutôt que sur l'administration centrale et axer la mesure du rendement sur les résultats.	

Tel qu'annoncé dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds d'investissement additionnels qui lui permettront de jeter les bases pour la gestion du cycle de vie du CBE grâce au déploiement d'une nouvelle technologie CT tout en maintenant l'équivalence avec les principaux partenaires internationaux.

- continuer de déployer et d'exploiter l'équipement de CBE dans les aéroports désignés;
- mettre en œuvre les gains d'efficacité opérationnels dans ses processus de CBE, tel que mentionné dans l'Examen de l'ACSTA 2010, afin de se concentrer sur une utilisation plus efficace et efficiente des ressources de contrôle;
- mettre en place un nouveau contrat d'entretien pour son équipement de CBE;
- entretenir l'équipement actuel;
- mettre à l'essai et évaluer de nouveaux équipements et de nouvelles technologies;
- réinvestir dans l'équipement;
- élaborer continuellement des activités d'urgence;
- effectuer les agrandissements d'aéroports, là où le financement le permet;
- mesurer et surveiller continuellement le rendement.

Au cours de la période de planification, les activités de CBE de l'ACSTA seront axées sur ce qui suit :

La planification pour cette activité obligatoire comprend des changements aux activités de contrôle visant à atteindre la capacité requise aux points de CBE; le maintien du remplacement d'immobilisations en ce qui touche la technologie de contrôle des bagages; et la gestion de la capacité pour les activités d'urgence.

Points
saillants de la
planification

Résumé de la
planification

4.3 Contrôle des bagages enregistrés (CBE)

En 2011-2012, l'ACSTA réalisera un projet pilote à l'aéroport international Lester B. Pearson de Toronto visant à diffuser en temps réel les temps d'attente aux points de contrôle sur le site Web et le site Web mobile de l'ACSTA. À la suite de ce projet pilote, l'ACSTA prévoit étendre l'utilisation de cette fonctionnalité. Elle continuera d'utiliser et d'améliorer ce système, de même que le partage de l'information, de manière à accroître le niveau global de sûreté et d'efficacité aux aéroports, et à améliorer le service à la clientèle et la satisfaction de la clientèle.

- l'investissement dans des technologies nouvelles et éprouvées et le maintien de la compatibilité technologique du CPE avec celle des partenaires internationaux;
- la mise en place d'un nouveau contrat d'entretien pour l'équipement de CPE;
- l'utilisation plus efficace des agents de contrôle lors des périodes hors pointe grâce à des possibilités de formation;
- l'investissement dans des technologies nouvelles et éprouvées et le maintien de la compatibilité technologique du CPE avec celle des partenaires internationaux;
- l'augmentation du débit tout en maintenant la sûreté, par la mise en œuvre continue du programme des voyageurs dignes de confiance/NEXUS, y compris l'expansion pour permettre la validation biométrique des membres au moyen de la base de données de l'ASFC;
- la possibilité de continuer d'introduire et de promouvoir le concept de facilitation des passagers au point de contrôle, y compris ce qui est associé avec la campagne de l'ACSTA en cours auprès des passagers;
- l'augmentation du débit tout en maintenant la sûreté, par la mise en œuvre continue du programme des voyageurs dignes de confiance/NEXUS, y compris l'expansion pour permettre la validation biométrique des membres au moyen de la base de données de l'ASFC;
- la mise en place de gains d'efficacité opérationnels dans ses processus de CPE afin d'améliorer le débit et pour se concentrer sur une utilisation plus efficace et efficiente des ressources de contrôle;

Au cours de la période de planification, les activités de CPE de l'ACSTA seront axées sur :

Points
saillants de la
planification

Dans le cadre de l'Examen stratégique de 2009, l'ACSTA a relevé des gains d'efficacité et des améliorations à apporter à son modèle de prestation de services, à ses activités et à la prestation de sa formation. À partir de 2011-2012, l'ACSTA commencera à mettre en œuvre les économies dans plusieurs secteurs.

Examen
stratégique
de 2009

Comme il a été annoncé par le ministre d'État (Transports) le 14 juin 2010, l'ACSTA a subi un examen en 2010 de ses dépenses, de son efficacité et de sa structure pour veiller à ce que l'organisation remplisse son mandat de manière efficace.

Cet examen comprenait la participation du public et des intervenants et examinait le modèle de gouvernance de l'ACSTA ainsi que les questions de sûreté aérienne connexes.

Pour l'ACSTA, les éléments précis de l'examen comprenaient l'élaboration d'idées aux fins d'amélioration dans les secteurs suivants :

- l'orientation des passagers aux points de CPE et la modification du processus de CPE pour atteindre une augmentation moyenne de 30 % du débit de passagers pour chaque point de CPE aux principaux aéroports.
- l'investissement dans de nouvelles générations d'équipement de CBE afin de maintenir une équivalence internationale et continuer de traiter les bagages enregistrés de manière efficace.
- la transformation de la culture des agents de contrôle afin de se concentrer davantage sur la facilitation des passagers – fournir une sûreté efficace en aidant les passagers à se conformer aux exigences de contrôle – plutôt que de se concentrer seulement sur l'interception des articles interdits sans fournir un service à la clientèle uniforme.

Les recommandations de l'examen comprennent également des changements proposés au cadre réglementaire de Transports Canada, comme l'examen de la Liste des articles interdits, qui accordent une plus grande flexibilité réglementaire permettant ainsi à l'ACSTA de se concentrer davantage sur le contrôle de sûreté axé sur les risques et les résultats.

À la suite de l'annonce du 3 février 2011, par le ministre, des résultats de l'Examen de l'ACSTA 2010, l'organisation travaille en consultation avec Transports Canada sur la mise en œuvre des conclusions. Ces mesures, jumelées aux changements au cadre réglementaire, mènent à une augmentation du débit moyen des passagers par point de CPE. La mise en œuvre des recommandations se poursuivra tout au long de la période de planification, en consultation avec Transports Canada.

4.2 Contrôle préembarquement (CPE)

Résumé de la
planification

Pour ses activités de CPE, les activités de planification de l'ACSTA sont guidées par l'environnement réglementaire en évolution et les normes de contrôle établies par Transports Canada; les répétitions subéquantes sur la formation des agents de contrôle; la mise en œuvre de nouvelles technologies pour les points de CPE; la planification pour les activités d'urgence; et l'amélioration continue de ses procédures et processus opérationnels.

4. Orientation stratégique

4.1 Aperçu stratégique de l'ACSTA 2011-2012 à 2015-2016

Avec le contenu des trois premiers chapitres de ce résumé du plan d'entreprise en tête, l'ACSTA a élaboré son plan stratégique quinquennal, qui continue de s'assurer que les programmes de base sont fournis conformément au mandat et aux résultats prévus par la loi de l'ACSTA.

Comme indiqué à la section 3.1, les niveaux de financement de fonctionnement de l'ACSTA ont été ajustés à la suite de la réaffectation des économies cernées lors de l'Examen de l'ACSTA 2010.

Conformément à la directive du gouvernement du Canada, mesures de limitation des coûts prévues au budget fédéral de 2010 dans les plans d'entreprise des sociétés d'État, l'ACSTA a aussi effectué des compressions dans ses dépenses, afin de s'atténuer partiellement les pressions financières liées à la croissance du volume de passagers et à l'inflation. Ces compressions ont été étudiées et appliquées en mettant l'accent sur les coûts relatifs au personnel, les frais liés à l'équipement et les autres frais de services, comme les frais de services professionnels et les dépenses de voyage.

Les gains d'efficacité découlant de l'Examen stratégique de 2009 et de l'Examen de l'ACSTA 2010 permettront à l'ACSTA de réduire le nombre d'heures de contrôle nécessaires pour exécuter ses opérations. Ces gains d'efficacité, de même que la flexibilité financière accordée à l'ACSTA, aideront l'organisation à gérer en partie ses pressions financières liées à la croissance du volume de passagers et à l'inflation qui augmentent depuis 2009. Ces pressions continueront de représenter un défi pour les activités de base de l'ACSTA.

Pendant la période de planification, il est prévu que le trafic passager augmentera annuellement au cours de ces cinq années. Le manque de croissance des voies de CPE et les pressions inflationnistes pourraient exercer une pression sur la capacité de l'ACSTA au CPE. Puisque l'ACSTA va de l'avant avec sa stratégie qui consiste à maintenir ses opérations sous les niveaux de financement de manière à minimiser les temps d'attente plus longs dans le contexte de l'inflation et de la croissance du volume de passagers, l'organisation s'engage toujours à travailler avec les intervenants de l'industrie pour assurer la communication, la collaboration et un excellent service à la clientèle.

Les détails des niveaux de financement annuels de l'ACSTA sont présentés au chapitre 5.

En 2011-2012, l'ACSTA passera à de nouveaux contrats à long terme de services de contrôle, qui offriront aux fournisseurs de services de contrôle des incitatifs économiques et leur donneront suffisamment de temps pour atteindre des capacités, des compétences et des systèmes de gestion optimaux. Ainsi, l'ACSTA pourra axer ses ressources sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience globales des services de contrôle. Avec une relation contractuelle nouvellement définie liée aux attentes en matière de prestation de services et de capacités de gestion, l'ACSTA sera mieux équipée pour demander des comptes aux fournisseurs de services de contrôle. Grâce à des mesures de rendement harmonisées avec son cadre de mesure du rendement, l'ACSTA veillera à ce que les fournisseurs de services de contrôle contribuent directement à sa capacité d'atteindre les résultats escomptés.

Introduction

Répercussions
des fonds de
fonctionne-
ment sur les
niveaux de
service

Demandes de
propositions
relatives aux
Ententes sur
les services de
contrôle aux
aéroports

*Examen de
l'ACSTA 2010*

Comme il a été annoncé par le ministre d'Etat (Transports) le 25 février 2010, l'ACSTA a subi un examen en 2010 de ses dépenses, de son efficacité et de sa structure pour veiller à ce que l'organisation remplisse son mandat de manière efficace. Cet examen comprenait la participation du public et des intervenants et examinait le modèle de gouvernance de l'ACSTA ainsi que les questions de sûreté aérienne connexes.

L'Examen de l'ACSTA 2010 et ses répercussions sur l'orientation stratégique de l'ACSTA au cours de la période de planification sont mentionnés en détail au chapitre 4.

L'Examen spécial ne devrait pas avoir lieu en 2011, mais l'organisation prévoit subir son deuxième Examen spécial du Bureau du vérificateur général (BVG) au cours de la période de planification. Requis en vertu de la LGFP, le premier Examen spécial de l'ACSTA s'est terminé en 2006.

*Examen
spécial du
Bureau du
vérificateur
général de
2011*

3.4 Environnement de menaces et des risques

Menaces en évolution	<p>Comme l'indique le Résumé du plan d'entreprise 2010-2011, les rapports de renseignements nationaux et internationaux suggèrent que l'aviation civile demeure une cible privilégiée des terroristes et que le Canada figure toujours sur les listes actives de cibles des terroristes.</p> <p>La gravité des menaces pour le réseau de l'aviation civile canadien est telle que l'ACSTA a, par le passé, et ce pourrait être le cas à l'avenir, été obligée de répondre instantanément aux événements imprévus et à des modifications réglementaires rapides.</p> <p>En tant que membre clé du réseau aérien canadien, l'ACSTA est exposée à divers risques qui pourraient porter atteinte à la capacité de la l'organisation de remplir son mandat. Les interventions face à des risques et menaces précis cernés par des organismes de renseignements sont exigées par Transports Canada et mises en œuvre par l'ACSTA, puisqu'elles ont trait au contrôle de sûreté aérienne.</p> <p>Afin d'atténuer l'impact de ces risques, l'ACSTA entreprend les évaluations de risques ayant trait à ses stratégies opérationnelles et organisationnelles. Les risques clés de l'organisation sont présentés collectivement à chaque exercice financier dans son Profil de risque de l'entreprise (PRE). Le PRE de l'ACSTA est un instantané des risques qui pourraient entraver sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques, et des principales stratégies d'atténuation en place pour répondre aux risques définis à un moment donné.</p> <p>Les menaces en évolution nécessitent non seulement que l'ACSTA détermine les risques par l'entremise de son PRE, mais aussi, dans le cadre de ses pratiques de gestion du risque, l'ACSTA requiert des stratégies d'intervention du risque appropriées pour gérer ses risques, y compris l'atténuation et le contrôle de tous les risques élevés tel que défini par la tolérance organisationnelle du risque. En soulignant et en faisant progresser ces contrôles, l'ACSTA travaille activement pour minimiser les menaces et les vulnérabilités potentielles dans ses activités et processus de contrôle.</p>
Atténuation et contrôle du risque	<p>À titre de pays signataire de l'OACI, un organisme des Nations Unies qui a pour mandat de « veiller à l'évolution sûre, efficace et ordonnée de l'aviation civile internationale », le Canada a l'obligation de respecter les conventions de l'OACI sur la sûreté de l'aviation et les protocoles connexes.</p> <p>En tant que membre clé au sein de l'industrie internationale de l'aviation civile, les changements réglementaires par les principaux partenaires de sûreté, comme les E.-U. et l'Union européenne, peuvent souvent avoir des répercussions sur l'ACSTA. Tous changements des procédures de contrôle découlant d'exigences réglementaires d'autres pays pourraient avoir des répercussions importantes sur l'ACSTA d'un point de vue opérationnel.</p>
Normes de l'Organisation de l'aviation civile internationale et partenaires internationaux	<p>Le 7 décembre 2010, le gouvernement a publié le Plan d'action de la Commission d'enquête sur l'affaire Air India en réponse à la Commission d'enquête relative aux mesures d'investigation prises à la suite de l'attentat à la bombe commis contre le vol 182 d'Air India. Le plan indique les démarches continues qui seront suivies par le gouvernement afin de veiller à la sûreté et la sûreté des Canadiens et des Canadiennes.</p>
Rapport sur Air India	

3.5 Rapports externes et examens

L'agrandissement des aéroports a souvent lieu sous la forme de l'agrandissement des installations et découle habituellement du besoin d'un aéroport de s'adapter aux augmentations actuelles et prévues de la capacité requise et des prévisions liées aux passagers.

Les crédits parlementaires annoncés dans le budget de 2010 n'ont pas fourni de financement pour s'adapter à la croissance des activités de CPE de l'ACSTA. Néanmoins, l'organisation essaie de répondre à la croissance requise avec ses ressources existantes limitées, là où cela est possible. Elle continue de consulter les administrations aéroportuaires à propos de leurs plans et d'harmoniser les projets opérationnels et les améliorations technologiques en cours.

Le système de CBE de l'ACSTA déploie actuellement une technologie d'appareils de radioscopie à affichage unique dans la plupart des aéroports désignés. Cet équipement arrive maintenant à la fin de son cycle de vie et n'est plus fabriqué.

Du même coup, les partenaires internationaux de l'ACSTA, comme les E.-U. et l'Union européenne, ont déjà besoin, ou auront bientôt besoin d'utiliser une technologie équivalente à la CT plus avancée, qui peut fournir des images très détaillées et un débit élevé pour leurs systèmes de CBE. De plus, la technologie CT démontre une meilleure capacité pour la détection de nouvelles menaces que la technologie radioscopique actuelle ne peut détecter.

Tel qu'annoncé dans le budget de 2011, l'ACSTA a reçu des fonds d'investissement additionnels qui lui permettront de jeter les bases pour la gestion du cycle de vie du CBE grâce au déploiement d'une nouvelle technologie CT tout en maintenant l'équivalence avec les principaux partenaires internationaux.

De plus, le plan de déploiement du CBE permettra à l'ACSTA de maintenir l'équivalence avec l'Union européenne tandis qu'elle commence à se défaire de la technologie qui ne repose pas sur la CT pour s'en remettre uniquement à la technologie CT pour le CBE en 2018.

**Aggrandisse-
ment des
aéroports**

**Équipement
vieillissant**

3.3 Environnement économique

**Importance
économique
de l'industrie
canadienne
du transport
aérien**

L'économie canadienne s'appuie fermement sur l'industrie du transport aérien et le domaine de l'aviation représente un élément important de toute l'économie.

En 2009, plus de 71 millions de passagers ont voyagé à bord de vols commerciaux au Canada et le trafic était divisé presque également entre les vols intérieurs (44 %) et internationaux (56 %). Il y a eu environ 3 500 vols intérieurs quotidiennement, 1 100 vols transfrontaliers entre le Canada et les E.-U., avec 300 vols supplémentaires vers d'autres destinations internationales. Les aéroports génèrent 2,8 G\$ en revenus directs et les administrations aéroportuaires emploient 3 400 personnes; les transporteurs aériens représentent un montant supplémentaire de 17 G\$ en revenus annuels et emploient 41 675 personnes. De plus, les envois de fret aérien se chiffrent à plus de 94 G\$ annuellement, dont la majorité est transportée à bord des avions de passagers.⁴

Une attaque ou une menace grave contre l'aviation civile aurait une incidence sur le secteur aérien et sur des milliers d'entreprises canadiennes qui se fient au réseau de transport aérien pour le commerce international.

Selon les statistiques publiées par Transports Canada, le nombre de voyageurs aériens au Canada a augmenté de près de 12,7 % au cours des cinq dernières années. En 2010, le nombre de voyageurs a augmenté de 3,5 % au cours de 2009. Pendant la période de planification, il est prévu que le nombre de passagers augmentera chaque année pendant cinq ans.⁵

**Prévisions
relatives aux
passagers**

4 . Les chiffres de 2009 sont les derniers chiffres de l'industrie disponibles par l'entremise de Transports Canada.
5 Les chiffres sont les derniers chiffres de l'industrie disponibles par l'entremise de Transports Canada.

Considérations de l'industrie	Sûreté à la mesure du client	Modèle de prestation de services	<p>Dans l'exécution de son mandat, l'ACSTA travaille étroitement avec son organisme de réglementation, Transports Canada, ses fournisseurs de services de contrôle, d'autres organisations du gouvernement, les autorités chargées de l'application des lois et l'industrie de l'aviation.</p> <p>Dans l'industrie de l'aviation, les partenaires clés comprennent les administrations aéroportuaires, les transporteurs aériens, les associations de l'industrie, divers éléments des industries du voyage et du tourisme et les partenaires de sûreté internationaux, comme les E.-U. et l'Union européenne. La nature même des activités de l'ACSTA et son succès quotidien dans la prestation de services de contrôle de sûreté dépendent de ses relations avec ses partenaires et ses intervenants.</p> <p>Avec ses partenaires et intervenants, l'ACSTA s'engage à contribuer à la meilleure expérience de voyage aérien possible pour ceux qui passent aux aéroports désignés du Canada.</p> <p>L'ACSTA travaille étroitement avec ses fournisseurs de services de contrôle et ses intervenants pour contribuer à l'expérience de voyage aérien. Alors que les transporteurs aériens s'appuient de plus en plus sur l'utilisation de la technologie (p. ex. postes d'enregistrement libre-service, utilisation de cartes d'embarquement électroniques), les points de contrôle de l'ACSTA deviennent le premier point de contact pour les passagers aux aéroports. Par conséquent, l'ACSTA continuera à trouver le juste équilibre entre la sûreté et le service à la clientèle en mettant l'accent sur l'amélioration du transit des passagers lors du processus de contrôle.</p> <p>Le respect de la vie privée est d'une importance primordiale à l'ACSTA. Lorsqu'elle élabore un nouveau programme ou adopte une nouvelle technologie, l'ACSTA cherche toujours à équilibrer les exigences d'une méthode et son efficacité dans la mesure où il pourrait y avoir un impact sur la vie privée, et essaie de trouver d'autres moyens de répondre aux exigences à l'aide de méthodes moins intrusives.</p> <p>Le modèle de prestation de services de l'ACSTA, à savoir le recours à des tiers fournisseurs de services de contrôle pour fournir un effectif d'agents de contrôle, est une formule unique dans le monde de la sûreté de l'aviation.³ Le recours à des tiers fournisseurs de services de contrôle a d'abord été choisi en raison, entre autres choses, des considérations de coûts et des contrats existants entre les compagnies aériennes et les fournisseurs de services.</p> <p>Lors de la création de l'ACSTA en 2002, une DP pour les services de contrôle a été publiée. En raison du choix du moment du processus et du besoin que l'ACSTA accélère ses activités, l'organisation s'est fiée à l'expertise de plusieurs fournisseurs de services de contrôle titulaires. Au cours des années qui ont suivi, les niveaux de financement de l'ACSTA étaient incertains et l'organisation n'a pas pu lancer un processus concurrentiel depuis 2003-2004. Devant cela, l'ACSTA a dû travailler dans les limites des contrats existants pour apporter des améliorations à ses activités de contrôle. Sans un processus concurrentiel, l'ACSTA a eu des occasions limitées d'optimiser son modèle de prestation de services par des tiers.</p> <p>Près de dix ans plus tard, l'ACSTA a grandi et a évolué en tant qu'organisation. Avec les leçons de ces années en tête, l'ACSTA a lancé une nouvelle DP nationale pour les services de contrôle aux aéroports en janvier 2011. La DP de l'ESCA est abordée en plus de détails au chapitre 4.</p>

3 Conformément à la Loi sur l'ACSTA, l'ACSTA dispose de quatre options en matière de prestation de services de contrôle de sûreté : le modèle d'emploi direct (fédéralisation); le modèle de fournisseur de services de contrôle; le modèle direct d'aérodrome (l'aérodrome embauche les agents de contrôle); le modèle de sous-traitance d'aérodrome (contrat avec un aéroport lui permettant de sous-traiter à son tour avec un fournisseur de services de contrôle).

3. Environnement opérationnel

Introduction

L'ACSTA est vulnérable aux événements nationaux et internationaux, car ceux-ci ont une incidence sur ses activités. Pour exécuter son mandat avec succès, l'ACSTA évalue les problèmes auxquels l'organisation fera face dans son environnement opérationnel au cours de la période de planification et assigne les ressources en conséquence.

3.1 Crédits parlementaires

Profil de
financement
de fonction-
nement actuel

Dans le budget de 2010, l'ACSTA a reçu un financement à long terme, et ses niveaux de référence annuels à partir de 2015-2016 ont été réajustés, afin de mieux correspondre aux principaux besoins opérationnels.

Conformément à l'annonce dans le budget de 2010, l'ACSTA a fait l'objet d'un examen en 2010-2011 en matière de dépenses, d'efficacité et de structure, afin de s'assurer qu'elle remplit son mandat efficacement. Cet examen, connu sous le nom « Examen de l'ACSTA 2010 », a permis de déterminer un certain nombre d'économies², notamment la reconfiguration des points de contrôle préembarquement (CPE) de même que l'amélioration et la rationalisation du processus de CPE (pour de plus amples renseignements, voir la section 3.5).

Dans le budget de 2011, le gouvernement du Canada a déclaré son intention de réaffecter les économies identifiées dans l'Examen de l'ACSTA 2010 à d'autres priorités en matière de sûreté aérienne et, par conséquent, les niveaux de référence de l'ACSTA ont été ajustés en conséquence. Bien que le budget de 2011 ait accordé à l'ACSTA du financement pour ses immobilisations qui lui permettra de répondre entièrement à la gestion du cycle de vie requis par son système de CBE, le nouveau profil de financement de fonctionnement de l'ACSTA ne tient toujours pas compte de l'inflation et de la croissance du volume de passagers.

Pendant la période de planification, il est prévu que le trafic passager augmentera annuellement au cours de ces cinq années. Le manque de capacité des voies de CPE et les pressions inflationnistes pourraient continuer d'exercer une pression sur la capacité de l'ACSTA au CPE et, à mesure que ces pressions continuent de s'accumuler, il sera difficile de répondre à l'augmentation du volume de passagers devant être contrôlés sans causer de temps d'attente plus longs, plus particulièrement aux principaux aéroports qui signalent déjà une demande comprimée.

Toutes les précisions au sujet des niveaux de financement annuels de l'ACSTA sont présentées au chapitre 5.

2 Pour voir les économies identifiées dans l'Examen de l'ACSTA 2010, veuillez consulter le tableau de la section 5.1 « Financement de l'ACSTA ».

En 2010-2011, le Conseil d'administration de l'ACSTA et son équipe de la haute direction ont examiné le Programme de mesure du rendement pour s'assurer que ses IFC étaient pertinents pour la gestion, utilisés pour gérer les affaires et rapportés dans un tableau de bord organisationnel trimestriel et des fiches de rendement connexes.

L'ACSTA fait état de ses IFC dans son rapport annuel. Les IFC pour 2011-2012 seront traités dans le Rapport annuel 2012 de l'ACSTA.

En allant de l'avant avec son Programme de mesure du rendement, l'ACSTA :

- continuera à peaufiner son cadre de mesure du rendement et ses rapports de rendement internes et externes qui seront mis en œuvre avec le début des nouvelles ESCA en 2011-2012;
- améliorera son système de Renseignements d'affaires;
- engagera Transports Canada dans des discussions sur la mesure du rendement;
- continuera de travailler avec le SCT afin d'approuver son AAP proposé et son résultat stratégique, conformément à la SGFR, afin d'harmoniser le cadre de mesure du rendement plus étroitement avec ses activités obligatoires et ses résultats prévus par la loi;
- continuera d'étudier des moyens d'évaluer le rendement avec les partenaires internationaux.

Introduction

Prochaines
étapes

2.2.1 Cadre de mesure du rendement

Cadre de mesure du rendement

En 2009-2010, l'ACSTA a entrepris d'améliorer son Programme de mesure du rendement en élaborant un cadre de mesure du rendement. Ce cadre mesure à quel point chacune de ses quatre activités obligatoires est efficace, efficiente, uniforme et dans l'intérêt des voyageurs.¹

Pour chacune des quatre activités obligatoires de l'ACSTA, des critères particuliers sont définis afin de déterminer comment évaluer le rendement des services de contrôle de sûreté, qui doivent être efficaces, uniformes et dans l'intérêt des voyageurs comme l'exige la Loi sur l'ACSTA. Ensuite, un ou plusieurs indicateurs de rendement clés (IRC) sont cernés ou élaborés afin de satisfaire aux exigences de chaque critère.

Le cadre de mesure du rendement organisationnel de l'ACSTA est illustré dans le diagramme suivant.

Activité obligatoire	Contrôle préembarquement (CPE)	Contrôle des bagages enregistrés (CBE)	Contrôle des non-passagers (CNP)	Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)
Extrants – efficacité	100 % des passagers et des bagages de cabine font l'objet d'un contrôle en vue de détecter des matières explosives enregistrés font l'objet d'un contrôle en vue de détecter des matières explosives aux aéroports désignés interdits aux aéroports désignés	100 % des bagages enregistrés font l'objet d'un contrôle en vue de détecter des matières explosives aux aéroports désignés interdits aux aéroports désignés	Les non-passagers – leurs effets personnels et les véhicules (au besoin) font l'objet d'un contrôle en vue de détecter des articles interdits aux aéroports interdits aux aéroports désignés	Un système de gestion national des pièces d'identité – cartes, logiciels et matériel d'identité à double lecture biométrique (iris et empreintes digitales) – est élaboré et maintenu pour les non-passagers aux principaux aéroports
Résultats escomptés – efficacité	Les articles interdits, tels que définis par Transports Canada, n'entrent pas dans les zones stériles ou réglementées d'un aéroport ou à bord d'un aéronef	Les bagages enregistrés contenant des explosifs ne peuvent être embarqués à bord d'un aéronef	Parmi les non-passagers et les véhicules sélectionnés en vue d'un contrôle, les articles interdits, définis par Transports Canada, sont interceptés aux points d'accès à la zone réglementée des principaux aéroports	L'identité de non-passagers auxquels une administration aéroportuaire a accordé des droits d'accès à des zones sécuritaires de l'aéroport sera vérifiée grâce à une comparaison biométrique et la validité de l'habilitation de sécurité en matière de transport associée à leur pièce d'identité sera confirmée
Résultats escomptés – uniformité	Le CPE est effectué conformément aux lois, règlements, PNE, politiques opérationnelles et aux exigences contractuelles/de dotation qui s'appliquent aux aéroports désignés	Le CBE est effectué conformément aux lois, règlements, PNE, politiques opérationnelles et exigences contractuelles/de dotation qui s'appliquent aux aéroports désignés	Le CNP est effectué conformément aux lois, règlements, PNE, politiques opérationnelles et exigences contractuelles/de dotation qui s'appliquent aux principaux aéroports	La CIZR respecte les lois, règlements, PNE et exigences des politiques opérationnelles aux principaux aéroports
Résultats escomptés – dans l'intérêt des voyageurs	Le processus de CPE contribue au sentiment de sécurité des passagers aux aéroports désignés et à une expérience de voyage relativement agréable qui répond à leurs attentes (par exemple, partir à l'heure prévue, être traité avec courtoisie, ne pas rester en file pendant de longues périodes et que leurs bagages de cabine ne soient pas volés ou endommagés)	Les processus de CBE contribuent au sentiment de sécurité des passagers aux aéroports désignés et à une expérience de voyage relativement agréable qui répond à leurs attentes (par exemple, partir à l'heure prévue, être traité avec courtoisie, ne pas rester en file pendant de longues périodes et que leurs bagages de cabine ne soient pas volés ou endommagés)		

1 L'ancien critère « dans l'intérêt public » a été renommé « dans l'intérêt des voyageurs » afin de mieux correspondre aux IRC actuellement inclus dans cette catégorie de rapport.

2.1.2 Contrôle des bagages enregistrés

Résumé sur le rendement	<p>Cette activité obligatoire comprend des activités de contrôle au CBE, le maintien du remplacement d'immobilisations en ce qui touche la technologie de contrôle des bagages; et la gestion de la capacité pour les opérations d'urgence.</p> <p>Les activités de CBE de l'ACSTA pour 2010-2011 comprenaient :</p> <ul style="list-style-type: none">la continuation du déploiement, des activités et de l'entretien de l'équipement de CBE dans les aéroports désignés;la détermination et la mise en œuvre des gains d'efficacité et des améliorations pour les activités de CBE;la prestation de service de consultation de conception du système de CBE pour le personnel de l'aéroport et les vendeurs du système, pour s'assurer que les systèmes futurs respectent toutes les exigences rigoureuses du contrôle de sûreté de l'ACSTA;travailler de façon proactive avec Transports Canada pour ajouter la tomographie assistée par ordinateur (CT) de pointe à grande vitesse ou de la technologie équivalente à la CT à la liste des produits approuvés de Transports Canada;l'intégration et l'installation d'équipement de CBE dans divers aéroports;la mise en œuvre du CBE dans le Link Building de Vancouver pour répondre à un manque de capacité de contrôle des bagages;l'achat et la livraison de simulateurs d'essais de CBE.
Points saillants	
du rendement	

2.1.3 Contrôle des non-passagers

Résumé sur le rendement	<p>L'activité obligatoire comprend le contrôle aléatoire des non-passagers accédant aux zones réglementées des aéroports. Le CNP minimise le risque que des non-passagers introduisent des objets interdits dans la zone réglementée, ce qui accroît la sécurité du milieu pour les voyageurs et les non-passagers qui travaillent dans l'aéroport.</p> <p>L'ACSTA a déployé à nouveau des agents de contrôle du CPE au CNP durant les heures hors pointe, lorsque possible, aux plus grands aéroports afin d'optimiser les ressources.</p> <p>L'ACSTA a aussi terminé la construction d'un point de contrôle des véhicules à l'aéroport international de Vancouver et a lancé un projet pilote de fouille des véhicules en consultation avec Transports Canada. L'objectif du projet était d'examiner la faisabilité de l'élargissement du CNP au-delà de l'aéroport.</p>
Points saillants	
du rendement	

2.1.4 Carte d'identité pour les zones réglementées

Résumé sur le rendement	<p>Ayant déjà terminé le remplacement de cycle de vie de l'infrastructure du système, vérifié les bases de données des pièces d'identité de sûreté et élaboré pleinement l'application de la CIZR, l'ACSTA continue de maintenir le programme existant de carte d'identité biométrique pour les zones réglementées.</p> <p>À la lumière de l'expansion future possible du CNP, l'ACSTA a continué d'évaluer les nouvelles applications des lecteurs biométriques qui peuvent être déployées dans divers environnements opérationnels.</p>
Points saillants	
du rendement	

2.2 Mesure du rendement

Introduction	<p>L'ACSTA a un Programme de mesure du rendement qui fournit des rapports de rendement au Conseil d'administration de l'ACSTA et à la haute direction à propos de ses activités obligatoires et des services généraux qui appuient la prestation de ces activités obligatoires.</p>
---------------------	---

2.1 Résultats stratégiques pour 2010-2011

Résumé sur le rendement	La section suivante fournit un aperçu des progrès et des réalisations de l'ACSTA pour 2010-2011 en ce qui concerne ses activités de CPE, CBE, CNP et CIZR. Veuillez noter que cette liste n'est pas exhaustive et ne comprend pas toutes les initiatives organisationnelles et opérationnelles pour l'exercice financier 2010-2011.
-------------------------	---

2.1.1 Contrôle préembarquement

Résumé sur le rendement	Les activités de CPE pour 2010-2011 comprenaient l'adoption de nouvelles initiatives afin de faciliter le processus de contrôle pour les voyageurs aériens, les gains d'efficacité définis et mis en œuvre dans les activités de CPE, la formation continue des agents de contrôle et l'investissement dans les technologies de CPE nouvelles et éprouvées pour assurer une compatibilité permanente avec les partenaires internationaux.
Points saillants du rendement	<p>Les activités et les initiatives de CPE pour 2010-2011 comprenaient :</p> <ul style="list-style-type: none">la présentation d'une DP pour les nouvelles ESCA qui seront mises en œuvre en 2011-2012;le déploiement des scanners corporels dans les aéroports qui ont des vols à destination des É.-U.;l'introduction d'un projet pilote des voyageurs dignes de confiance/NEXUS dans certains aéroports qui a été élargi pour inclure les voyageurs qui détiennent une CIZR;le déploiement d'un Système de sûreté des cartes d'embarquement (SSCE) – un outil de validation des cartes d'embarquement et de collecte des données aux aéroports de Vancouver, Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax;la détermination et la mise en œuvre des gains d'efficacité et des améliorations dans les activités de CPE;l'introduction d'un outil de communication des Opérations afin de diffuser des messages et des bulletins aux agents de contrôle;l'introduction d'un projet pilote permettant l'utilisation des sacs de sûreté à indicateur d'effraction pour les bagages de cabine des voyageurs à l'arrivée voyageant dans les aéroports internationaux de Toronto et Montréal avec des achats hors taxes;l'introduction d'un projet pilote du Programme d'observation du comportement des passagers (OCP) à l'aéroport international de Vancouver;l'investissement dans la technologie de détection des vapeurs, l'équipement de détection des explosifs et l'équipement radioscopique à vues multiples, et le déploiement de ceux-ci, pour maintenir la compatibilité technologique du CPE avec celle des partenaires internationaux;la continuation d'une campagne à long terme pour les passagers, qui aide les voyageurs aériens à être mieux préparés lorsqu'ils arrivent au CPE. <p>En 2010-2011, l'ACSTA a aussi signé un protocole d'entente avec l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et diverses organisations de maintien de l'ordre. Ces protocoles d'entente permettront à l'ACSTA d'utiliser le personnel d'application de la loi pour des raisons de contrôle de sûreté dans des cas d'urgence, comme les événements du 25 décembre 2009. L'ACSTA doit être prête à gérer ce type d'urgences, mais ce faisant, elle peut faire face à des défis opérationnels et financiers.</p>

2. Identification des résultats

Introduction

Les quatre activités obligatoires principales de l'ACSTA sont guidées par une vision stratégique, qui permet à l'organisation de s'assurer que ses activités contribuent à l'atteinte de ses quatre résultats prévus en vertu de la loi – un contrôle de la sûreté aérienne efficace, efficient et uniforme qui est dans l'intérêt des voyageurs.

L'ACSTA utilise un modèle logique organisationnel pour refléter son rendement et faire rapport sur ce dernier. Le modèle logique suivant illustre, à un niveau élevé, les intrants, les activités, les extrants et les résultats de l'ACSTA.

Modèle
logique

Architecture
des activités
de programmes

Intrants	Activités	Extrants	Résultats immédiats : résultats escomptés	Résultats ultimes (prévus par la loi)
5 19,2 M\$	Contrôle pré-embarquement (CPE)	100 % des passagers et bagages des cabines font l'objet d'un contrôle en vue de détecter des matières explosives au bord d'un aéronef	Les articles interdits, tels que engins à explosifs ne peuvent être embarqués dans les zones stériles ou réglementées d'un aéroport ou à bord d'un aéronef	Pour chacune des quatre activités obligatoires de l'ACSTA assurer un contrôle de sûreté du transport aérien qui soit efficace, efficient, uniforme et dans l'intérêt des voyageurs.
6 800 et + agents de contrôle	Contrôle des bagages enregistrés (CBE) très	100 % des bagages enregistrés – l'objet d'un contrôle en vue de détecter des matières explosives au bord d'un aéronef	Les bagages contenant des engins à explosifs ne peuvent être embarqués dans les zones stériles ou réglementées d'un aéroport ou à bord d'un aéronef	
3 000 et + pièces d'équipement de contrôle de sûreté	Contrôle des non-passagers (CNP)	Les non-passagers – sélectionnés de façon des pièces d'identité – cartes, logiciels et matériel d'identité à double lecture biométriques (lris et empreintes digitales) – est élaboré et maintenu pour les non-passagers aux principaux aéroports	Parmi les non-passagers et les véhicules sélectionnés en vue d'un contrôle, les articles interdits, définis par Transports Canada, ne peuvent entrer dans la zone réglementée d'un aéroport	
Formation, réglementation, PNE	Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	Un système de gestion national des pièces d'identité – cartes, logiciels et matériel d'identité à double lecture biométriques (lris et empreintes digitales) – est élaboré et maintenu pour les non-passagers aux principaux aéroports	L'identité de non-passagers auxquels une administration aéroportuaire a accordé des droits d'accès à des zones sécuritaires de l'aéroport sera vérifiée grâce à une comparaison biométrique et la validité de l'habilitation de sécurité en matière de transport associée à leur pièce d'identité sera confirmée.	

Le modèle logique permet de s'assurer que les intrants, les activités, les extrants et les résultats liés aux quatre activités obligatoires (CPE, CBE, CNP et CIZR) permettent à l'organisation de mieux atteindre ses quatre résultats prévus par la loi en vertu de la Loi sur l'ACSTA.

Au mois de mars 2011, l'ACSTA a répondu à une lettre d'appel du Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT) pour modifier la structure de sa gestion, de ses ressources et de ses résultats (SGRR) pour l'exercice financier 2012-2013. L'ACSTA a travaillé avec le SCT pour obtenir l'approbation de son architecture des activités de programmes (AAP) et de ses résultats stratégiques proposés, conformément à la politique sur la SGRR du SCT (voir la section 4.1). L'AAP permettra à l'ACSTA de perfectionner davantage son cadre de mesure du rendement afin d'améliorer continuellement ses activités pour atteindre ses quatre résultats prévus par la loi.

1.4.3 Contrôle des non-passagers (CNP)	
Aperçu	<p>En 2010-2011, l'ACSTA a effectué sur une base aléatoire, en vertu des directives de Transports Canada, plus de 1,2 millions contrôles de sûreté de non-passagers qui accèdent aux zones réglementées des principaux aéroports.</p> <p>Le terme « non-passager » désigne des personnes qui :</p> <ul style="list-style-type: none">• travaillent dans un aéroport;• assurent la prestation de services ou livrent des marchandises dans un aéroport;• sont en transit dans un aéroport et ont besoin d'accéder à des zones réglementées (p. ex., équipages de vol, personnel du service à la clientèle d'une compagnie aérienne, personnel des concessions, traiteurs, personnel d'entretien, bagagistes, etc.).
1.4.4 Carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR)	
Aperçu	<p>Le système de CIZR, créé par l'ACSTA en partenariat avec Transports Canada et les administrations aéroportuaires, utilise les données biométriques du détenteur (image de l'iris et empreintes digitales) pour permettre aux non-passagers d'accéder aux zones réglementées des aéroports.</p> <p>L'administration aéroportuaire est l'autorité qui régit en définitive les autorisations d'accès aux zones réglementées.</p>

1.4 Mandat et responsabilités

Mandat

L'ACSTA a la responsabilité d'assurer un contrôle efficace et efficient des personnes — ainsi que des biens en leur possession ou sous leur contrôle, ou des effets personnels ou des bagages qu'elles confient à un transporteur aérien en vue de leur transport — qui ont accès, par des points de contrôle, à un aéronef ou à une zone réglementée. Elle a également la responsabilité des fonctions liées à la sûreté du transport aérien que le ministre lui confère, sous réserve des modalités qu'il détermine.

De plus, la loi stipule que la prestation des services de contrôle doit être uniforme et se faire dans l'intérêt public.

L'ACSTA a le mandat d'assurer la sûreté du transport aérien dans quatre secteurs en particulier :

- le contrôle préembarquement (CPE);
- le contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- le contrôle des non-passagers (CNP);
- la carte d'identité pour les zones réglementées (CIZR).

1.4.1 Contrôle préembarquement (CPE)

Aperçu

Parmi les programmes de sûreté de l'ACSTA, le CPE est celui qui est le plus connu et le plus visible. Les passagers et leurs effets personnels sont contrôlés aux points de CPE de l'ACSTA avant leur entrée dans la zone sécuritaire d'une aéroport.

Les agents de contrôle utilisent différentes technologies et procédures de contrôle pour examiner les passagers et leurs effets personnels, afin de s'assurer qu'ils ne transportent aucun objet ou matériel se trouvant sur la liste des articles interdits de Transports Canada, comme les couteaux, les armes à feu, les dispositifs incendiaires et les explosifs, afin d'éliminer la possibilité qu'ils puissent être utilisés pour causer du tort.

Les investissements dans la nouvelle technologie de pointe et la formation des agents de contrôle, en plus de l'amélioration continue des procédures opérationnelles, garantissent que le CPE de l'ACSTA est compatible avec les exigences des partenaires internationaux en matière de sûreté aérienne.

1.4.2 Contrôle des bagages enregistrés (CBE)

Aperçu

En plus du contrôle des passagers et de leurs bagages de cabine, les agents de contrôle utilisent des systèmes spécialisés de détection d'explosifs pour contrôler les bagages enregistrés des passagers.

Les activités de CBE de l'ACSTA, une couche essentielle de sûreté afin de protéger les voyageurs, comprennent l'achat et l'intégration de l'équipement dans un système de maintenance des bagages d'un aéroport, l'exploitation et l'entretien de l'équipement et la gestion de la formation des agents de contrôle sur l'équipement de détection. L'ACSTA effectue aussi continuellement des essais et des évaluations du nouvel équipement et des technologies, ainsi que la mesure du rendement et la surveillance de ses processus et systèmes de CBE.

Structure

Caractéristiques du Conseil d'administration

Le Conseil est composé de 11 administrateurs, dont son président. Quatre administrateurs sont des représentants de l'industrie; deux sont des personnes dont la nomination est proposée par les représentants des exploitants d'aéroports. Les administrateurs sont indépendants de la direction.

Chaque administrateur exerce ses fonctions pour une durée maximale de cinq ans. Le gouverneur en conseil peut renouveler une seule fois le mandat d'un administrateur, pour une durée maximale de cinq ans.

Le Conseil d'administration délègue bon nombre de ses responsabilités à quatre comités permanents : le Comité de vérification, le Comité de gouvernance et des ressources humaines, le Comité de stratégie et le Comité du régime de retraite. Ces comités aident le Conseil dans ses fonctions de supervision et font aussi des recommandations au Conseil pour ses décisions.

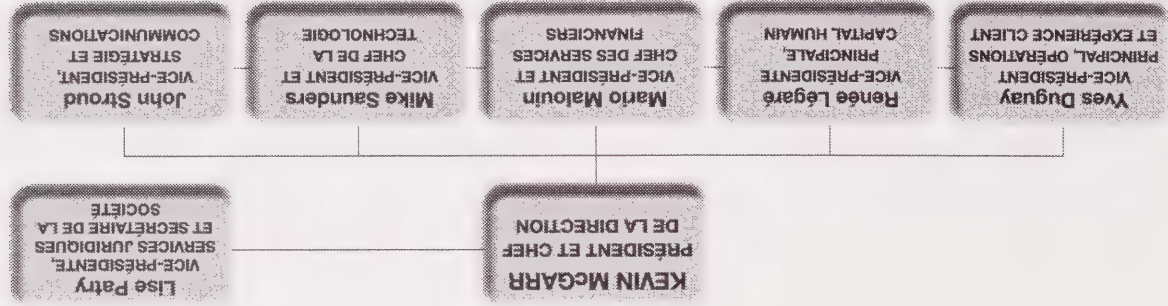
Les comités sont régis par un mandat approuvé par le Conseil, sont indépendants de la direction et chaque administrateur siège au moins à deux comités.

Voici un résumé des priorités du Conseil d'administration et de la direction de l'ACSTA pour 2011-2012 :

- Le Conseil d'administration fournira une orientation à la direction relativement à la mise en œuvre des recommandations de l'Examen de l'ACSTA 2010 annoncé par le ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités le 25 février 2010.
- Le Conseil d'administration fournira une orientation stratégique à la haute direction afin de trouver des mesures pour atténuer la situation financière de l'organisation.
- Le Conseil d'administration surveillera le processus de la demande de propositions (DP) nationale pour la sélection de nouveaux fournisseurs de services de contrôle en 2011-2012.
- Le Conseil d'administration exercera une surveillance et fournira des conseils à la direction relativement aux questions qui touchent le cadre de mesure du rendement et l'orientation future de l'organisation en ce qui a trait à ses activités et à ses technologies.

La haute direction de l'ACSTA est dirigée par le président et chef de la direction, M. Kevin McGarr, qui est nommé à ce poste par le Conseil d'administration; il est secondé par l'équipe de la haute direction, comme l'illustre l'organigramme ci-dessous :

Équipe de la haute direction de l'ACSTA



1.2 Cadre législatif et réglementaire

<i>Reddition de comptes au Parlement</i>	<p>L'ACSTA rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'infrastructure et des Collectivités. Toutefois, la majorité du rapport hiérarchique de l'ACSTA avec le Parlement est géré par le ministre d'État (Transports).</p>
<i>Cadre législatif, réglementaire et procédural</i>	<p>La responsabilité de la sûreté de l'aviation civile au Canada est partagée entre plusieurs ministères et organismes fédéraux, ainsi que les transporteurs aériens et les exploitants d'aéroports. L'ACSTA est réglementée par Transports Canada, l'autorité nationale désignée chargée d'assurer la sûreté de l'aviation civile, conformément aux normes établies par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI).</p> <p>L'ACSTA, en tant qu'autorité responsable du contrôle de sûreté de l'aviation civile au Canada, est assujettie aux lois, aux règlements et aux procédures nationales en ce qui a trait à sa façon de mener ses activités et de fournir des services de contrôle, comme le montre le tableau suivant.</p>

Lois / règlements / procédures		Application à l'ACSTA	
Loi sur l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (Loi sur l'ACSTA)		<ul style="list-style-type: none"> • Établit le rôle de l'ACSTA d'exécuter le contrôle des passagers (et de leurs effets personnels) qui montent à bord d'un aéronef ou qui pénètrent dans les zones réglementées des aéroports énumérés dans le <i>Règlement sur la désignation des aéroports de l'ACSTA</i>. • Précise que l'ACSTA est tenue d'assurer la prestation uniforme des services, partout au Canada, et d'agir dans l'intérêt du grand public et des voyageurs. 	
Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), Partie X		<ul style="list-style-type: none"> • Fournit le cadre de contrôle et de responsabilisation des sociétés d'État et de leurs filiales. 	
Loi sur l'aéronautique		<ul style="list-style-type: none"> • Définit tous les aspects du système aéronautique canadien. • Définit le pouvoir de créer des règlements de sûreté et le pouvoir du ministre de créer des mesures de sûreté. • Autorise la désignation d'agents de contrôle. • Stipule qu'aucune personne n'a le droit de monter à bord d'un aéronef sans se soumettre à une fouille de sa personne et de ses effets personnels. 	
Règlement canadien sur la sûreté aérienne		<ul style="list-style-type: none"> • Contient des exigences d'application générale pour l'ACSTA, les exploitants d'aéroports, les transporteurs aériens et le grand public. • Définit des aspects comme : le contrôle des personnes, des marchandises, des choses et des véhicules; le contrôle de l'accès aux zones réglementées; et la réponse aux menaces contre un aéronef ou un vol. 	
Arrêté sur le contrôle de sûreté		<ul style="list-style-type: none"> • Définit les mesures pour le contrôle des personnes, de leurs effets personnels et de leurs bagages. 	
Procédures normalisées d'exploitation (PNE)		<ul style="list-style-type: none"> • Guident les agents de contrôle dans l'exécution de leurs tâches. 	

Introduction

Etablie à titre de société d'Etat fédérale le 1^{er} avril 2002, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien (ACSTA) est chargée de protéger le public grâce au contrôle efficace et efficace des passagers aériens et de leurs bagages. Elle vise à fournir un niveau de sûreté professionnel, efficace et uniforme au pays, selon des normes égales ou même supérieures à celles fixées par Transports Canada.

En tant que société d'Etat mandataire, l'ACSTA est entièrement financée par des crédits parlementaires et rend des comptes au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

Avec plus de 500 employés qui appuient les activités de plus de 600 agents de contrôle, l'ACSTA s'attend à contrôler plus de 51 millions de passagers en 2011.

1.1 Mission, vision et valeurs

Mission

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien tels que désignés par le gouvernement du Canada.

Vision

La vision de l'ACSTA est de faire preuve d'excellence en tant que chef mondial de la sûreté du transport aérien. Nous réaliserons notre vision par le truchement de :

- Notre service : Nous nous assurons d'offrir la meilleure expérience possible aux passagers, tout en apportant de la valeur aux Canadiens grâce à une utilisation optimale de nos ressources;
- Notre capital humain : Nous sommes dévoués et engagés et nous réussissons grâce au travail d'équipe;
- Nos partenariats : Nous collaborons avec nos partenaires afin de générer des occasions d'avantages mutuels et d'apporter des améliorations.

Valeurs

L'ACSTA a établi un ensemble de valeurs – équité, loyauté, responsabilité, intégrité et respect – qui servent de fondement à sa méthode de gestion de ses activités et établissent aussi les attentes quant à la manière dont les employés de l'ACSTA doivent interagir les uns avec les autres et avec les clients.

(en milliers de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016 au-delà
Examen de l'ACSTA 2010	7 891 \$	25 611 \$	25 818 \$	26 002 \$	26 002 \$

Dans le budget de 2011, le gouvernement a annoncé qu'il a l'intention de réaffecter ces économies à d'autres priorités en matière de sûreté aérienne et, par conséquent, les niveaux de référence de l'ACSTA ont été ajustés en conséquence. Le gouvernement du Canada a aussi affecté des fonds d'investissement additionnels qui permettront à l'ACSTA de commencer à gérer le cycle de vie de tous ses systèmes de CBE.

Conformément à la directive du gouvernement du Canada, 2010 dans les plans d'entreprise des sociétés d'État, l'ACSTA a aussi effectué des compressions dans ses dépenses, afin d'atténuer partiellement les pressions budgétaires liées à l'inflation et la croissance du volume de passagers. Ces compressions ont été étudiées et appliquées en mettant l'accent sur les coûts relatifs au personnel, les frais liés à l'équipement et les autres frais de services, comme les frais de services professionnels et les frais de voyage.

Niveaux de services de contrôle : répercussions des pressions liées aux fonds de fonctionnement

Les gains d'efficacité découlant de l'Examen stratégique de 2009 et l'Examen de l'ACSTA 2010 permettront à l'ACSTA de réduire le nombre d'heures de contrôle nécessaires pour exécuter ses opérations. Ces gains d'efficacité, de même que la flexibilité financière accordée à l'ACSTA et les efforts de l'ACSTA à réduire les coûts de services, aideront l'organisation à gérer en partie ses pressions financières. Toutefois, pendant la période de planification, il est prévu que le trafic passager augmentera annuellement au cours de ces cinq années. Par conséquent, le manque de capacité des voies de CPE et les pressions inflationnistes continueront d'exercer une pression sur la capacité de l'ACSTA au CPE et, à mesure que ces pressions continuent de s'accumuler, il pourrait être difficile de répondre à l'augmentation du volume de passagers devant

être contrôlés sans causer de temps d'attente plus longs, surtout aux principaux aéroports qui signalent déjà une demande comprimée.

Ententes sur les services de contrôle aux aéroports : nouveaux partenariats stratégiques

En 2011-2012, l'ACSTA attribuera de nouveaux contrats à long terme de services de contrôle, qui offriront aux fournisseurs de services de contrôle des incitatifs économiques et leur donneront suffisamment de temps pour atteindre une gestion, des capacités, des compétences et des systèmes optimaux. Ainsi, l'ACSTA pourra axer ses ressources sur l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'ensemble des services de contrôle.

Avec une relation contractuelle nouvellement définie liée aux attentes en matière de prestation de services et de capacités de gestion, l'ACSTA pourra garantir que les fournisseurs de services de contrôle rendront des comptes. Grâce à des mesures de rendement harmonisées avec son cadre de mesure du rendement, l'ACSTA veillera à ce que les fournisseurs de services de contrôle contribuent directement à sa capacité d'atteindre les résultats escomptés.

Pour le moment, alors que l'ACSTA change ses attentes face aux fournisseurs de services de contrôle, nous reconnaissons qu'il doit y avoir des changements correspondants dans la culture organisationnelle de l'ACSTA. Cela comprend être un meilleur client, porter l'attention sur les régions plutôt que sur l'administration centrale et axer la mesure du rendement sur les résultats. Par conséquent, l'ACSTA a lancé une initiative de Transformation axée sur l'organisation, qui est conçue afin de cerner les comportements organisationnels souhaités à l'ACSTA et d'élaborer les compétences et les plans d'action pour promouvoir ces comportements souhaités.

L'ACSTA a pour mission de protéger le public en assurant la sûreté des aspects critiques du système de transport aérien tels que conçus par le gouvernement du Canada, tout en se conformant aux quatre résultats législatifs : fournir des services de contrôle efficaces, économes, sûrs et dans l'intérêt des voyageurs.

Pour accomplir son mandat, l'ACSTA assure la prestation des services de contrôle dans les quatre secteurs suivants, conformément aux directives de Transports Canada :

- contrôle préembarquement (CPE) : le contrôle des passagers, de leurs bagages de cabine et de leurs effets personnels;
- contrôle des bagages enregistrés (CBE);
- contrôle des non-passagers (CNP) : le contrôle des non-passagers de façon aléatoire;
- cartes d'identité pour les zones réglementées (CIZR),

l'administration du contrôle d'accès aux zones réglementées de l'aéroport, au moyen de données biométriques.

Pour s'acquitter de ce mandat, l'ACSTA vise à maintenir la compatibilité avec ses principaux partenaires internationaux, tant au chapitre des technologies que des processus de contrôle de sûreté, afin d'assurer la sécurité des voyageurs. L'ACSTA donne suite à cet engagement en fonction des ressources que lui alloue le gouvernement du Canada et qui sont approuvées par le Parlement.

Mettre la stratégie en place : éléments de planification pour 2011-2012 à 2015-2016

Au cours de l'élaboration du plan stratégique quinquennal, l'orientation stratégique de l'ACSTA était guidée par un certain nombre de considérations importantes, notamment l'Examen de l'ACSTA 2010, les budgets de 2010 et 2011 et la demande de propositions de l'ACSTA relativement à de nouvelles Ententes sur les services de contrôle aux aéroports (ESCA). Ces éléments sont expliqués plus en détail ci-dessous.

Augmentation du financement à long terme

Dans le budget de 2010, l'ACSTA a reçu un financement à long terme de 1,5 G\$ (selon la comptabilité d'exercice) sur une période de cinq ans et ses niveaux de référence annuels permanents à partir de 2015-2016 ont été réajustés afin de mieux s'harmoniser avec les exigences opérationnelles de base. Du côté opérationnel,

cela signifiait un financement à long terme pour permettre à l'ACSTA de lancer un processus concurrentiel pour les nouvelles ESCA. Du côté des investissements, l'annonce du budget a mis de côté une enveloppe récurrente de fonds pour l'ACSTA afin qu'elle puisse acquérir de l'équipement de contrôle pour ses activités obligatoires dans les 89 aéroports désignés.

Même si l'annonce d'un financement pluriannuel s'agissait d'un changement important par rapport aux dernières années, comme décrit dans le Résumé du plan d'entreprise de l'ACSTA 2010-2011, le niveau de financement de fonctionnement fixé en raison du budget de 2010 n'a pas tenu compte de la croissance du volume de passagers ou du coût de l'inflation. De plus, l'ACSTA faisait face à un profil de financement quinquennal qui ne reflétait pas ses besoins de flux de trésorerie sur le plan de fonctionnement et d'investissement et qui a diminué pendant les dernières années de la période de planification.

Afin de gérer la question du profil de financement, en collaboration avec Transports Canada, l'ACSTA s'est vu accorder la possibilité d'utiliser les fonds provenant des crédits de 2015-2016 pour les années précédentes de la période de planification et de les réaffecter dans la période de planification. L'ACSTA s'est vu accorder également la possibilité de réaffecter la somme totale de 45,1 M\$ (35,8 M\$ en fonds de fonctionnement et 9,3 M\$ en fonds d'investissement) de 2009-2010 et 2010-2011 dans la période de planification. Une discussion plus détaillée du profil de financement de l'ACSTA est présentée à la section 5.1 « Financement de l'ACSTA ».

Examen de l'ACSTA 2010 et le budget de 2011

Conformément à l'annonce du budget de 2010, l'ACSTA a subi un examen en 2010-2011 de ses dépenses, de son efficacité et de sa structure pour veiller à ce que l'organisation remplisse son mandat de manière efficace. Cet examen comprenait la participation du public et des intervenants et examinait le modèle de gouvernance de l'ACSTA ainsi que les questions de sûreté aérienne connexes.

Dans le cadre de l'examen, et comme suite à un examen interne proactif étudiant les activités de l'ACSTA, l'organisation a pu trouver bon nombre de gains d'efficacité, y compris la réingénierie des points de CPE et les améliorations et la simplification des processus de CPE. Ces gains d'efficacité ont, en moyenne, permis une augmentation du débit des passagers à chaque point de contrôle CPE.

SOMMAIRE	1
1. PROFIL DE L'ORGANISATION	3
1.1 Mission, vision et valeurs	3
1.2 Cadre législatif et réglementaire	4
1.3 Gouvernance et structure organisationnelle	5
1.4 Mandat et responsabilités	6
1.4.1 Contrôle préembarquement	6
1.4.2 Contrôle des bagages enregistrés	6
1.4.3 Contrôle des non-passagers	7
1.4.4 Carte d'identité pour les zones réglementées	7
2. IDENTIFICATION DES RÉSULTATS	8
2.1 Résultats stratégiques pour 2010-2011	9
2.1.1 Contrôle préembarquement	9
2.1.2 Contrôle des bagages enregistrés	10
2.1.3 Contrôle des non-passagers	10
2.1.4 Carte d'identité pour les zones réglementées	10
2.2 Mesure du rendement	10
2.2.1 Cadre de mesure du rendement	11
2.2.2 Rapports sur le rendement organisationnel	12
3. ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL	13
3.1 Crédits parlementaires	13
3.2 Prestation des services	14
3.3 Environnement économique	15
3.4 Environnement des menaces et des risques	16
3.5 Rapports externes et examens	16
4. ORIENTATION STRATÉGIQUE	18
4.1 Aperçu stratégique de l'ACSTA 2011-2012 à 2015-2016	18
4.2 Contrôle préembarquement	19
4.3 Contrôle des bagages enregistrés	20
4.4 Contrôle des non-passagers	21
4.5 Carte d'identité pour les zones réglementées	21
4.6 Nouvelles initiatives	21
4.7 Transformation	21
5. ANALYSE FINANCIÈRE	22
GLOSSAIRE	37

Budgets d'investissement et de fonctionnement

Résumé du plan d'entreprise
2011-2012 à 2015-2016 et des